

PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada karyawan Telkomsel Cabang Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian skripsi
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ANGGIETA PUTRI INDRAYANTI
125030207111085



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2017

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non
Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan
(Studi pada karyawan Telkomsel Cabang Malang)

Disusunoleh : Anggieta Putri Indrayanti

NIM : 125030207111085

Fakultas : Ilmu Administrasi


Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

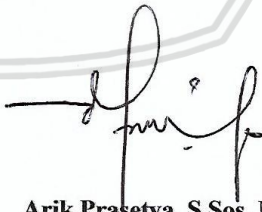
Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Oktober 2017

Komisi Pembimbing
Ketua

Anggota


Drs. Mochammad Djudi, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001


Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 18 Oktober 2017
Jam : 11.00
Skripsi atas nama : Anggieta Putri Indrayanti
Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Telkomsel Cabang Malang)

dan dinyatakan

LULUS

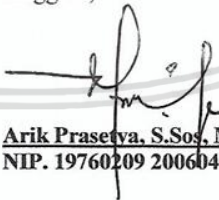
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Drs. Mochammad Djudi, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,



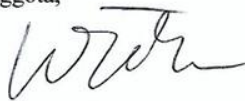
Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota,



M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, MBA
NIP. 2013048303181001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKIRPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Oktober 2017
Mahasiswa

Anggieta Putri Indrayanti
NIM. 125030207111085

LAMPIRAN 8 CURRICULUM VITAE**CURRICULUM VITAE**

Nama : Anggieta Putri Indrayanti

NIM : 125030207111085

Tempat,Tanggal Lahir : Malang, 23 Februari 1995



Alamat : Jl. Kebon Anggrek Komplek DepDikBud

RT 002/RW 05 No.23 Cipete Selatan. Jakarta

12410

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Email : anggietap@gmail.com

Riwayat Pendidikan : 1. SDN Cipete Utara 01 Pagi (2000-2006)

2. SMPN 12 Jakarta (2006-2009)

3. SMA Cenderawasih 1 Jakarta (2009-2012)

4. Universitas Brawijaya (2012-2017)

Pengalaman Magang : 1. PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk.



Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Bapak Drs.Mochammad Djudi M. Si selaku pembimbing utama dan Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku pembimbing kedua. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Bapak/Ibu selaku Direktur PT. Telkomsel Cabang Malang dan seterusnya. Rekan-rekan angkatan 2012 yang telah banyak memberikan bantuan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.

Terima kasih penulis persembahkan kepada ibunda dan ayahanda tercinta atas dorongan dan doa yang tulus ikhlas mengiringi penulis selama menuntu ilmu.

Malang, 3 Oktober 2018
Penulis



RINGKASAN

Anggieta Putri Indrayanti, 2017, **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Telkomsel Cabang Malang)**. Drs. Mochammad Djudi M.Si, MP, Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial, kompensasi finansial berbentuk uang, barang dan jasa, dan kompensasi non finansial tidak dalam bentuk uang, barang ataupun jasa tetapi lebih kepada kepuasan terhadap pekerjaan, pelatihan dan pengakuan. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja semakin produktif.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner pada 49 responden yaitu karyawan Telkomsel Cabang Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (β) antara kompensasi finansial dengan motivasi kerja sebesar 0,415, signifikan dengan probabilitas sebesar 0,002 ($p < 0,05$), nilai koefisien jalur (β) kompensasi non finansial dengan motivasi kerja sebesar 0,326, signifikan dengan probabilitas sebesar 0,015 ($p < 0,05$), nilai koefisien jalur (β) antara kompensasi finansial dengan kinerja karyawan sebesar -0,013, tidak signifikan dengan probabilitas sebesar 0,441 ($p > 0,05$), nilai koefisien jalur (β) kompensasi non finansial dengan kinerja karyawan sebesar 0,170, tidak signifikan dengan probabilitas sebesar 0,916 ($p > 0,05$), nilai koefisien jalur (β) motivasi kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,530, signifikan dengan probabilitas sebesar 0,006 ($p < 0,05$)

Kata kunci: Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

SUMMARY

Anggieta Putri Indrayanti, 2017 *The Influence of Financial Compensation and Non Financial Compensation toward Work Motivation and Employee Performance (Study on employee of Telkomsel Branch Malang)*. Drs. Mochammad Djudi, M.Si, MP, Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D

Compensation is an award given by employees either directly or indirectly, financially or non-financially to employees for their interest in achieving organizational goals. Compensation consists of financial and nonfinancial, goods and services, and nonfinancial finance is not available in the form of money, goods and services more to the satisfaction of work, training and recognition. Giving a good compensation will encourage employees to work more productively.

This research uses explanatory research. Methods of data collection conducted by distributing questionnaires to 49 responder that is employees of Telkomsel Branch Malang. The sampling technique used was saturated sample. Analysis of the data used is descriptive analysis and path analysis..

Based on the results of the study can be concluded financially compensation and non finansial compensation can affect employee performance through work motivation. This matter is done by comparing between financial value with work motivation equal to 0,415, significant with probability equal to 0,002 ($p < 0,05$), obstacle (β) non finansial material with work motivation equal to 0,326, significant with probability From 0,015 ($p < 0.05$), the obstacle (β) between yield and employee performance is -0.013, not significant with probability of 0.441 ($p > 0.05$), halo path (β) nonfinancial assets with employee performance of 0.170, not significant with probability equal to 0,916 ($p > 0,05$), obstacle (β) work motivation with employee performance equal to 0,530, significant with probability equal to 0,006 ($p < 0,05$)

Keywords: Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Work Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Dr. Drs. Wilopo, MAB selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D selaku Sekretaris Prodi Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

6. Bapak Drs. Mochammad Djudi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi sampai selesai.
7. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi sampai selesai.
8. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan Ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
9. Pemimpin PT. Telkomsel Cabang Malang yang telah memberikan izin kepada saya untuk menjadikan sebagai objek penelitian pada skripsi ini.
10. Seluruh karyawan PT. Telkomsel Cabang Malang yang bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden pada penelitian ini.
11. Ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada Orang Tua saya, H. Indradmodjo Soedadi dan Hj. Titin Hariyanti serta bapak ibu mertua saya H. Yongga Bhakti S.T, M.T, Hj. Nuralina, yang selalu mendoakan, mendorong dan selalu mendukung saya dalam penyusunan skripsi ini serta kakak saya Rangga Indra Satria Putra S.Kom dan adik saya Dirgo Surya Mahendra dan adik ipar saya Davie Muhamad S.Ked, Naufal Majid BA (Hons), Fauziyyah Karimah S.Ked yang selalu memberi semangat untuk meraih gelar sarjana.
12. Suami Tercinta, Reza Anuraga Pratama S.T, M.Sc yang selalu memberikan dukungan, pengertian, dan doa dalam menyelesaikan

skripsi ini serta calon buah hati kami yang sedang saya kandung yang membuat saya termotivasi untuk tetap semangat menyelesaikan skripsi yang kelak akan menjadi hadiah terindah saat dia lahir di dunia.

13. Sahabat-sahabat SMA (Aprilia Dwi Lestari S.Psi, Zita Ramadhani S.Ikom, Trya Aprinadya S.E, Mamlu Atul Khasanah S.E, Raihanah Sunarnindias S.E, Fitri Nurrahmah S.H, Dewi Ayu Bnuwati S.E, Adinda Nurwulantika S.E, Erita Legiana S.E, Feby Ayu Valensia SKM, Raedinda Awanis S.Pn) yang selalu memberikan semangat untuk saya.
14. Sahabat-sahabat seperjuangan (Nuri Luluk Khusnaeni S.AB, Windyda Nurlela, Ardana Riswari, Niswahtun Qonita, Fairuz Yasmin, Rico Nugroho S.AB, Mohammad Nizar Al Qofiqi S.AB, Aрга Dwi Kusuma, Rositha Dini Permatasari S.AB, Muhamad Rosidhan S.AB, Kuncoro Aprilia Hikmawati S.AB, Bergkamp Yoga, Bagus Adi Prayoga, Ivan Setyo Bahari S.AB, Masaji Z Emo, Dimas Januar, Luluk Agus Tiningsih S.AP, Fitriedyani Marcelita Banarsari S.Pn, Yemima Novalia S.Psi, Agustina Ainur Rahma S.PI, Yudha Widiyono S.Psi, Nungky Nugroho S.Psi, Della Ambarwati, Baiq Nilia) dan teman-teman administrasi bisnis angkatan 2012 lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat, membantu dan memotivasi saya dalam menyusun skripsi ini.
15. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi ini.

Demikian skripsi ini saya buat, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan baik secara akademis maupun praktis.

Malang, Oktober 2017

Peneliti



DAFTAR ISI

HALAMAN MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 7
A. Tinjauan Empiris	7
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Kompensasi	16
2. Motivasi Kerja	23
3. Kinerja Karyawan	28
C. Hubungan Antar Variabel	32
1. Hubungan Kompensasi dengan Motivasi Kerja	32
2. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan	33
3. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	34
D. Model Konsep dan Hipotesis	35
1. Model Konsep	35
2. Model Hipotesis	36
 BAB III METODE PENELITIAN	 37
A. Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	37
C. Populasi dan Sampel	38
1. Populasi	38
2. Sampel	38
D. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	39
1. Variabel	39
2. Definisi Operasional	40
3. Skala Pengukuran	46
E. Sumber Data	46
1. Data Primer	46

2. Data Sekunder	46
F. Teknik Pengumpulan Data.....	47
1. Kuesioner	47
2. Dokumentasi	47
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	47
1. Uji Validitas	47
2. Uji Reliabilitas	48
3. Hasil Uji Instrumen.....	49
H. Teknik Analisis Data.....	51
1. Analisis Deskriptif	51
2. Analisis Jalur (<i>Path</i>)	51
3. Pengujian Hipotesis	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	54
A. Penyajian Data	54
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	54
2. Struktur Organisasi Perusahaan	55
3. Visi dan Misi Perusahaan.....	58
4. Gambaran Umum Responden	59
B. Analisis Deskriptif Variabel	64
1. Variabel Kompensasi Finansial	65
2. Variabel Kompensasi Non Finansial	68
3. Variabel Motivasi Kerja.....	72
4. Variabel Kinerja Karyawan	76
C. Analisis Jalur	82
1. Hasil Uji Analisis Jalur (<i>Path Analyst</i>)	82
2. Hubungan Antar Jalur	85
3. Pengaruh Tidak Langsung	86
4. Pengaruh Total	87
5. Ketepatan Model.....	88
D. Pembahasan Hasil Penelitian	88
1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja	89
2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja	90
3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan	93
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	95
BAB V PENUTUP.....	97
A. Kesimpulan	97
B. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 2	Kompensasi Langsung dan Tidak Langsung.....	18
Tabel 3	Jumlah Karyawan Tetap Telkomsel Cabang Malang.....	38
Tabel 4	Konsep, Variabel, Indikator, dan <i>Items</i> dalam Penelitian.....	43
Tabel 5	Skala Pengukuran.....	46
Tabel 6	Hasil Uji Instrumen Validitas.....	50
Tabel 7	Hasil Uji Instrumen Reliabilitas.....	49
Tabel 8	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 9	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
Tabel 10	Deskripsi Responden Berdasarkan Status.....	61
Tabel 11	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
Tabel 12	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 13	Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden.....	64
Tabel 14	Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial.....	65
Tabel 15	Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial.....	69
Tabel 16	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	73
Tabel 17	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	77
Tabel 18	Hasil Analisis Jalur Kompenasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja.....	83
Tabel 19	Hasil Analisis Jalur Kompenasi Finansial, Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Konsep	35
Gambar 2 Model Hipotesis	36
Gambar 3 Diagram Jalur Berdasarkan Persamaan Strukturalnya.....	52
Gambar 4 Bagan Struktur Organisasi	56
Gambar 5 Hubungan Antar Jalur	86



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah perusahaan akan maju dan berkembang apabila dikelola dan dijalankan oleh manusia-manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang baik. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam mengembangkan kemajuan perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) bahkan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi karena SDM juga merupakan kunci dalam menentukan perkembangan perusahaan. Salah satu faktor yang harus diperhatikan perusahaan adalah kompensasi.

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial, kompensasi finansial berbentuk uang, barang dan jasa, dan kompensasi non finansial tidak dalam bentuk uang, barang ataupun jasa tetapi lebih kepada kepuasan terhadap pekerjaan, pelatihan dan pengakuan. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja semakin produktif.

Karyawan membutuhkan motivasi atau dorongan yang berasal dari luar dirinya sehingga karyawan dapat menyadari keberadaan dan segala potensi yang ada pada dirinya. Selain itu karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal karena adanya motivasi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan tekun dan disiplin. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya juga akan tinggi.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok organisasi dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Kinerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan efesiensi, efektivitas serta kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Secara umum kinerja dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi dari karyawan itu sendiri.

Telkomsel merupakan perusahaan penyedia layanan seluler terbesar di Indonesia dan memiliki jaringan terluas yang mampu menjangkau lebih dari 95% populasi Indonesia di seluruh penjuru nusantara. Telkomsel yang secara konsisten mengimplementasikan *roadmap* teknologi selular, mulai dari 3G, HSDPA, HSPA+, serta menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan *mobile* 4G LTE di Indonesia yang akan memberikan pelanggan akses yang lebih cepat di dalam menikmati layanan data serta memungkinkan penerapan teknologi selular dalam skala yang lebih besar, seperti untuk pengembangan kota pintar

(*smart city*). Disamping membangun kompetensi dibidang teknologi dan informasi, Telkomsel juga memberikan perhatian khusus kepada pembinaan SDM dalam proses alih teknologi untuk menangani pemeliharaan dan pembangunan teknologi dan informasi keseluruhan. Kombinasi keunggulan produksi, distribusi, pemasaran, SDM dan teknologi menjadikan Telkomsel sebagai pemain terdepan dalam industri teknologi dan informasi nasional. (Telkomsel.com)

Pelaksanaan pemeliharaan karyawan, perusahaan Telkomsel memberikan kompensasi kepada setiap karyawan yang dinilai dan dianggap adil serta layak untuk menerima kompensasi baik finansial dan non finansial, agar karyawan dapat bersaing dan meningkatkan kinerjanya untuk pencapaian tujuan dari perusahaan. Adapun bentuk kompensasi yang diberikan Telkomsel kepada karyawan antara lain: gaji, insentif, tunjangan, dan asuransi kesehatan. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan serta mengingat pentingnya kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”**(Studi pada karyawan Telkomsel Cabang Malang).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z)?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z)?

3. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z).
2. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z).
3. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
4. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
5. Mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

6. Kontribusi Penelitian

1. Secara Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kompensasi finansial dan

non finansial, motivasi kerja serta kinerja karyawan. Diharapkan dapat memberi informasi serta menambah wawasan dan pengetahuan bagi pihak yang berkepentingan dalam penelitian.

2. Secara Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta memperdalam kajian pengetahuan bagi peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi finansial dan non finansial, motivasi kerja serta kinerja karyawan. Penelitian ini dapat di gunakan sebagai perbandingan bagi peneliti sebelum dan penelitian serupa di masa mendatang.

7. Sistematika Pembahasan

Agar hal-hal yang dibahas dalam penelitian ini dapat diketahui, dimengerti dan dipahami secara jelas dari masing-masing bab, maka peneliti menampilkan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dibahas tentang tinjauan empiris, tinjauan teoritis yang berisi kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, kinerja karyawan, serta hubungan antar variabel kompensasi finansial dan non finansial dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan, model konsep serta model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

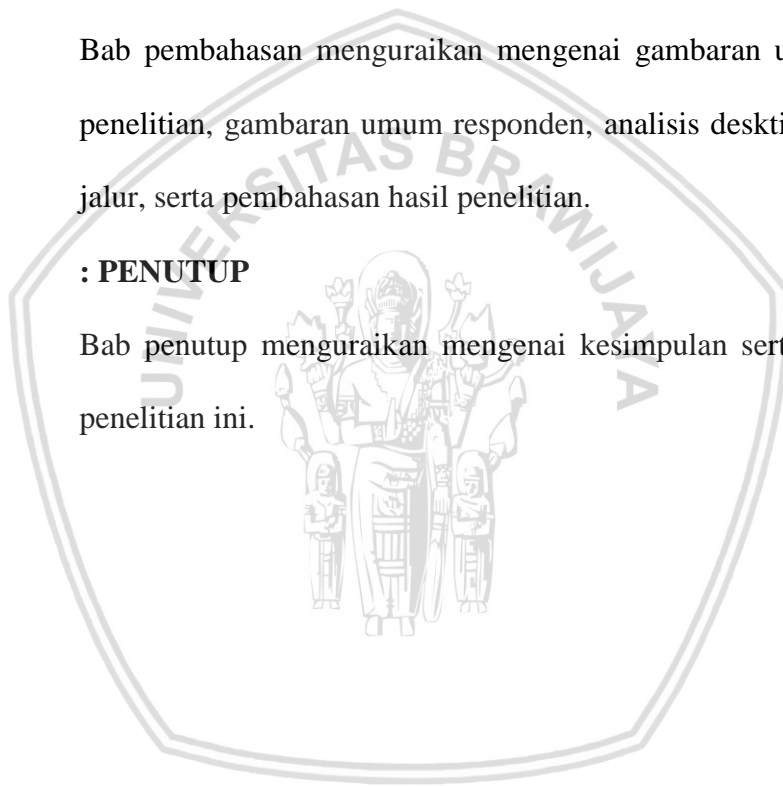
Pada bab ini dibahas tentang metode penelitian yang akan digunakan. Berisi tentang jenis penelitian, variabel yang akan diteliti, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, serta metode analisis yaitu analisis jalur.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab pembahasan menguraikan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum responden, analisis deskriptif, analisis jalur, serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab penutup menguraikan mengenai kesimpulan serta saran dari penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris dibawah ini menyajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini :

a. Laura (2012), “Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan”

Penelitian ini dilakukan pada RS PGI Cikini. Penelitian ini menggunakan kompensasi langsung dan tidak langsung sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah karyawan RS PGI Cikini di ruang perawatan VIP Anggrek dan K dimana jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 46 responden. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, koefisien determinasi, uji F dan uji t. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai 0,703. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja sebesar 70,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi sebab – sebab lain di luar model.

Hasil pengujian hipotesis, berdasarkan uji-F yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji-t pada penelitian ini diketahui bahwa kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Ulfa (2013), “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”

Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis pemberian kompensasi pada suatu perusahaan yang akan berpengaruh pada motivasi kerja dan nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang dimaksud peneliti disini merupakan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang ada di AUTO 2000 Malang-Sutoyo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo, yang berjumlah 103 orang yang terbagi dalam 5 tingkat unit. Menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasinya diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus Slovin, dengan bantuan rumus Slovin diketahui ada 82 sampel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan menggunakan analisis inferensial yaitu analisis jalur dan uji hipotesis (uji t).

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan rumusan masalah diketahui Variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap variabel motivasi yaitu sebesar 0,327. Variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap motivasi sebesar 0,226.

Variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,205. Variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,196. Variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu

sebesar 0,363. Berdasarkan penghitungan dalam mencari pengaruh secara tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa pengaruh secara langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

c. Suwati (2013), “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Tunas Hijau Samarinda sejumlah 130 orang dengan jumlah sampel sebanyak 57 karyawan dengan menggunakan rumus Slovin. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

d. Kasenda (2013), “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini sebanyak 147 karyawan PT. Bangun Wenang Beverage Company, Manado. Sampel dari

penelitian ini sebanyak 60 responden dengan menggunakan rumus Slovin. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan.

e. Haryani (2015), “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja”

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan . Populasi dari penelitian ini berjumlah 175 karyawan dan sampelnya berjumlah 64 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan besarnya koefisien korelasi berpengaruh antara variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan variabel motivasi kerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.821, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan motivasi kerja termasuk dalam kategori sangat kuat.

f. Wijaya dan Andreani (2015), “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 39 karyawan. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.

g. Prakoso (2016), “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Percetakan Art Studio, (2) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Percetakan Art Studio, dan (3) pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Percetakan Art Studio. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah karyawan di Percetakan Art Studio sebanyak 120 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil regresi β sebesar 0,220 dan nilai signifikansi 0,001; dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05, dan (ΔR^2) sebesar 0,033; (2) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil regresi β sebesar 0,241, dan nilai signifikansi 0,000, dan (ΔR^2) 0,043; (3) motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil regresi bahwa motivasi kerja ($\beta=0,187$; $p=0,002$) dan kompensasi ($\beta=0,214$; $p=0,000$). Kontribusi motivasi kerja dan kompensasi untuk menjelaskan kinerja karyawan Percetakan Art Studio sebesar (ΔR^2) 0,066.

h. Fauziah (2016), “Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan”

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kompensasi langsung terhadap motivasi kerja karyawan, kompensasi tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan, kompensasi langsung terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 49 karyawan AJB Bumiputera 1912 cabang Celaket Malang. Peneliti menggunakan teknik *sampling* jenuh yaitu semua karyawan tetap pada AJB Bumiputera 1912 cabang Celaket Malang. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis Jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000, kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,001, kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,018, kompensasi tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,165, motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya ialah untuk mengembangkan penelitian ini dengan mengganti atau menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat pemetaan dari nama peneliti, judul, lokasi penelitian, variabel yang diteliti serta hasil penelitian terdahulu pada tabel 1.

Tabel 1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
Hana Laura (2012), Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan	a. Kompensasi Langsung b. Kompensasi Tidak Langsung c. Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini diketahui bahwa kompensasi langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Maria Ulfa (2013), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo)	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Analisis jalur dan Uji hipotesis (uji t)	Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa Variabel kompensasi financial dan non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Variabel kompensasi finansial dan non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Yuli Suwati (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 1

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
Yuli Suwati (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.
Ririvega Kasenda (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan
Medi Prakoso (2016), Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Art Stujio Jakarta Pusat	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi dan motivasi bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .
Sagita Sukma Haryani (2015) , Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan besarnya koefisien korelasi berpengaruh antara variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan variabel motivasi kerja,

Lanjutan Tabel 1

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
Sagita Sukma Haryani (2015), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.821, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan motivasi kerja termasuk dalam kategori sangat kuat.
Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015), Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	a. Motivasi b. Kompensasi c. Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi
Sumainah Fauziah (2016), Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan	a. Kompensasi b. Motivasi c. Kinerja	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000, kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,001, kompensasi langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,018, kompensasi tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Sumber : Kajian empiris, 2017)

B. Tinjauan Teoritis

1. Kompensasi

Perusahaan atau organisasi harus memiliki timbal balik yang baik dengan karyawan. Karyawan memberikan pikiran dan tenaga agar tercapainya tujuan dari suatu perusahaan, maka dari itu perusahaan harus memberikan balas jasa dengan memberikan kompensasi. Menurut Hasibuan (2014:118) “Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan”. Sedangkan menurut Handoko (2001:155) “Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Menurut Hariandja (2002:244) Kompensasi merupakan seluruh balas jasa yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya di organisasi, baik dalam bentuk uang atau lainnya, yang mana dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Siagian (1998:253) mengemukakan bahwa kompensasi yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya untuk mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak, serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya kepada orang lain. Wayne dalam Mangkuprawira (2002:196) berpendapat bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dalam mencapai

produktivitas semakin tinggi. Beberapa uraian ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat memotivasi karyawan agar bekerja keras dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

a. Macam - Macam Kompensasi

Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berbentuk kompensasi tidak hanya berbentuk uang, tetapi juga berbentuk hal-hal yang bisa membuat komitmen, kemampuan dan motivasi karyawan meningkat. Menurut Bangun (2012:255) kompensasi terdiri dari:.

1) Kompensasi yang berbentuk finansial

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang, barang dan jasa. Kompensasi finansial dapat diterima karyawan dalam bentuk pembayaran secara langsung atau melalui pembayaran tidak langsung.

a) Kompensasi finansial langsung merupakan kompensasi yang sistem pembayarannya secara langsung diberikan kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok (*base payment*): upah, gaji dan kompensasi variabel yang meliputi insentif dan bonus.

1. Gaji pokok adalah gaji dasar (*base pay*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Termasuk dalam gaji pokok adalah gaji dan upah yang diterima pekerja sesuai jasa yang mereka sumbangkan atas pekerjaannya dalam periode tertentu. Gaji (*salary*) adalah karyawan memperoleh imbalan kerja dengan jumlah tetap tanpa menghiraukan jam kerja dan banyaknya unit yang dihasilkan. Sedangkan upah (*wage*) adalah imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya berdasarkan jam kerja dan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan.

2. Kompensasi Variabel merupakan bentuk imbalan kerja yang diterima karyawan berdasarkan kinerja individu atau kelompok disebut kompensasi variabel (*variable compensation*). Kompensasi variabel umumnya dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk bonus dan insentif.

b) Kompensasi finansial tidak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. Kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan seperti asuransi, liburan atas biaya perusahaan dan dana pensiun.

2) Kompensasi yang berbentuk non finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang, barang ataupun jasa.

Mondy (2008:4) menjelaskan “Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) adalah kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja”. Mathis dan Jackson (2009:419) mengemukakan jenis-jenis kompensasi menurut komponen program kompensasi :

Tabel 2 Kompensasi Langsung dan Tidak Langsung

No	Kompensasi Langsung	Kompensasi Tidak Langsung
1	Gaji Pokok : a. Upah b. Gaji	Tunjangan : a. Asuransi Kesehatan/jiwa b. Tunjangan cuti c. Dana Pensiun
2.	Penghasilan Tidak Tetap : a. Bonus b. Insentif c. Opsi saham	

Sumber: Mathis dan Jackson, 2009

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat dibagi menjadi 2 kelompok yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya. Kompensasi berdasarkan bentuk terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Sedangkan, kompensasi berdasarkan cara pemberiannya terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial adalah bentuk balas jasa yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawan dalam bentuk jasa, barang atau uang.

Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji, upah, bonus dan insentif. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan (asuransi kesehatan jiwa, dana pensiun, dsb). Kompensasi non finansial

merupakan kompensasi yang diberikan tidak dalam bentuk uang, barang ataupun jasa melainkan merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang itu berada.

b. Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora (2006:445) ada lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi agar mencapai tujuannya secara efektif, antara lain::

- 1) **Arti Penting**
Suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh para karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu dianggap tidak penting bagi mereka. Banyaknya perbedaan diantara para karyawan, mustahil untuk menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam perancangan sebuah sistem imbalan adalah penentuan imbalan untuk meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda didalam organisasi.
- 2) **Fleksibilitas**
Apabila sistem imbalan disesuaikan dengan karakter unik anggota organisasi, dan sekitarnya imbalan yang disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan memerlukan tingkat fleksibilitas tertentu. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sebuah sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.
- 3) **Frekuensi**
Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai instrumen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu imbalan yang sangat diminati adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan maknanya.
- 4) **Visibilitas**
Imbalan harus betul-betul dapat dilihat apabila dikehendaki supaya kalangan karyawan merasa adanya hubungan antara kinerja dan imbalan. Imbalan yang kelihatan memiliki manfaat lainya karena mampu memuaskan kebutuhan para karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- 5) **Biaya**
Sistem kompensasi jelas-jelas tidak dapat dirancang tanpa memperhitungkan biaya imbalan itu sendiri. Intinya, semakin rendah biayanya maka semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, karena sifat dasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi organisasi.

c. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi memiliki fungsi-fungsi yang mendukung agar tercapainya suatu tujuan kompensasi. Menurut Martoyo (2007:118) fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian sumber daya manusia yang efisien.
Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.
Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.
Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Menurut Martoyo (2007:118-119) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.
Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*”-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja.
Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja

yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

3. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan.
Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.
4. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.
Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antar “*input*” (syarat-syarat) dan “*output*” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Sedangkan Menurut Handoko (2001:156), tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah untuk :

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan secara garis besar tujuan utama dari pemberian kompensasi adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang mana sebagai motivasi karyawan untuk bekerja semakin produktif efektif dan efisien serta memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

d. Asas-asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014;122), program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Asas- asas kompensai dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Asas Adil
Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan kerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah, atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja yang sama baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.
- 2) Asas Layak dan Wajar
Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan tentang keadilan dan kelayakan kompensasi. Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama, akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka keadilan kompensasi yang diterima berbeda tergantung pada prestasi kerjanya. Kompensasi yang layak dan wajar dikaitkan dengan standar hidup dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan seperti kebutuhan fisik minimum dan upah minimum regional.

2. Motivasi Kerja

Motivasi sendiri berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Hasibuan (2014:141) menyatakan, motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif dan terorganisasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Reksohadiprojo (2000:252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna untuk mencapai suatu tujuan. Oleh sebab itu motivasi kerja merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

Selain itu menurut Mangkunegara (2011:93) motivasi merupakan dorongan kebutuhan dalam diri karyawan sehingga karyawan dapat mencapai tujuannya. Kemudian menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:99) motivasi sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha karyawan agar tujuan perusahaan tercapai dalam batasan kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang mampu memberikan dorongan sehingga menjadi alasan seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi sering dikatakan menjadi kunci kinerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki

a. Teori Motivasi Maslow

Menurut Hasibuan (2014:104), teori ini merupakan kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan

kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan non material. Berikut akan dijelaskan hierarki kebutuhan:

- 1) *Physiological needs* (kebutuhan fisik) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya.
- 2) *Safety and Security Needs* (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup atau bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, Kebutuhan akan perasaan ikut serta
- 4) *Esstem or Status Need* adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- 5) *Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan, bahwa model hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow terdapat 5 hierarki kebutuhan yang harus terpenuhi yaitu, *Physiological Needs*, *Safety and Security Needs*, *Affiliation or Acceptance Needs*, *Esteem and Status Needs*, *Self Actualization*. Apabila kelima kebutuhan tersebut terpenuhi maka hal tersebut dapat menjadi motivator utama.

b. Teori Motivasi Herzberg

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yang merupakan hasil penelitian di "*Psychological Service Pittsburgh*". Menurut Mohyi (2012:143), Teori ini menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang dalam organisasi yaitu:

- 1) Faktor Motivator atau pemuas (*satisfiers*) yaitu faktor penyebab kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh mendorong prestasi dan semangat kerja.
- 2) Faktor Pemeliharaan atau *hygienic factor dissatisfiers*, yaitu faktor penyebab ketidakpuasan kerja merupakan pengaruh negatif atau menurunkan produktivitas kerja.

Menurut Herzberg dalam Mohyi (2012:143), seorang manajer harus mengetahui faktor-faktor apa yang digunakan untuk memotivasi karyawannya, dimana hanya faktor-faktor positif yang dapat memotivasi para karyawan untuk melakukan keinginan dari para manajer.

Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, dan status. Sedangkan dalam Mangkunegara (2011: 67). Faktor pemotivasi disebut pula *satisfier, motivators, job context, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, seorang manajer harus mengetahui faktor-faktor apa yang digunakan untuk memotivasi karyawannya. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor motivator atau pemuas (*satisfiers*) dan faktor pemeliharaan atau *hygienic factor dissatisfiers*.

c. Teori ERG oleh Aldefer

Munandar (2001:104) menyatakan bahwa kebutuhan di tingkat rendah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu, sebelum motivasi untuk memenuhi kebutuhan

pada tingkat berikutnya seperti teori Maslow. ERG adalah singkatan dari *existence*, *relatedness*, dan *growth* (keberadaan, keterhubungan dan pertumbuhan). Menurut Nimran, (2009:55) ketiga kelompok tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) *Existence needs* (kebutuhan untuk eksis/keberadaan)
Yang termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini adalah apa-apa yang dapat dipenuhi oleh sejumlah kondisi material. Karenanya, kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan yang lebih terpenuhi oleh kondisi material dari pada oleh hubungan antar pribadi.
- 2) *Related needs* (kebutuhan untuk menjalin hubungan)
Hubungan ini terpenuhi oleh adanya komunikasi terbuka dan pertukaran pikiran antara orang-orang yang berhubungan (misalnya dalam organisasi). Ini berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan sosial dan harga diri dalam teori tingkat kebutuhan Maslow.
- 3) *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang/tumbuh)
Kebutuhan ini terpengaruh oleh keterlibatan-keterlibatan yang kuat dalam tempat. Lingkungan kerja, yang di dalamnya menggambarkan adanya pemanfaatan secara penuh keahlian dan kemampuan serta pengembangan secara kreatif atas keahlian-keahlian dan kemampuan yang baru. Kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan aktualisasi diri, dan sebagian dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

Dalam penelitian ini menggunakan teori ERG, karena semua kebutuhan yang diinginkan manusia sudah ada dalam teori ERG dan kebutuhan di tingkat rendah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu.

d. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:222), terdapat 2 jenis motivasi yaitu:

- 1) Motivasi Positif (Insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah) dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi positif efektif digunakan untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

e. Tujuan dan Fungsi Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2014: 221), pemberian motivasi dari atasan kepada bawahan memiliki beberapa tujuan, diantaranya yaitu:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Sedangkan fungsi motivasi menurut Sardiman, (2009:85) ada tiga yaitu :

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan

Sedangkan menurut Hamalik, (2004:175) fungsi motivasi itu ialah :

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
- 2) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
- 3) Sebagai penggerak, artinya sebagai penggerak dalam melakukan sesuatu yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Tindakan motivasi akan lebih berhasil jika tujuannya jelas dan didasari oleh perbuatan yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian orang yang akan di motivasi.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang, menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2014:34) mengemukakan “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Swasto (2011: 54) mendefinisikan “Kinerja sebagai hasil atau prestasi yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar pekerjaan yang

ditetapkan oleh perusahaan untuk pekerjaan tersebut”. Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan atas tugas yang diberikan kepadanya dan menjadi tanggung jawabnya yang mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi.

a. Faktor-faktor Kinerja

Menurut Simamora (1995: 500) dalam Mangkunegara (2005: 14) kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

- 1) Faktor Individual yang terdiri dari : Kemampuan dan keahlian, Latar belakang, Demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari : Persepsi, Attitude, Personality, Pembelajaran, Motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari : Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur, *Job design*, Aturan- aturan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Malik dan Ghafoor (2011) menyatakan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya tergantung pada banyak faktor seperti motivasi kerja pegawai, kepuasan pegawai, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, struktur organisasi dan lain lain. Selain itu menurut Tohardi (2002) berpendapat bahwa terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja
- 2) Pendidikan, pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti produktivitas

- 3) Keterampilan, pada aspek tertentu karyawan akan semakin terampil melalui pelatihan, sehingga akan mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Karyawan akan lebih terampil apabila kecakapan dan pengalaman yang cukup.
- 4) Manajemen, sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan bawahannya. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.
- 5) Hubungan Industrial Pancasila (HIP), dengan menerapkan HIP akan menciptakan ketenagaan kerja, memberikan motivasi, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis, serta menciptakan harkat dan martabat pegawai.
- 6) Tingkat penghasilan, apabila penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja.
- 7) Gizi dan kesehatan, apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerjanya.
- 8) Jaminan sosial, organisasi memberikan jaminan sosial kepada pegawainya dengan maksud untuk meningkatkan pengabdian, semangat kerja dan mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya.
- 9) Lingkungan dan iklim kerja, lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung

jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan kinerja.

- 10) Sarana produksi, mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja
- 11) Teknologi, apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya, maka akan memungkinkan tepat waktu dalam menyelesaikan proses produksi, jumlah produksi lebih banyak dan bermutu, memperkecil terjadinya pemborosan bahan. Dengan memperhatikan hal tersebut maka penerapan teknologi dapat meningkatkan kinerja.

b. Standar Pengukuran Kinerja

Menurut Bangun (2012:233) terdapat 5 bahasan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu :

- 1) Jumlah pekerjaan.
Dimensi ini menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikannya.
- 2) Kualitas pekerjaan.
Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan.
- 3) Ketepatan Waktu.
Jenis pekerjaan tertentu memiliki batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Bila pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan maka akan menghambat pekerjaan lainnya. Sehingga bisa mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena berpengaruh atas

penggunaanya. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4) Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama 8 jam perhari dalam 5 hari kerja. Kinerja karyawan ditentukan tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan Kerja Sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara berkelompok. Sehingga membutuhkan kerja sama yang baik untuk menyelesaikannya. Kinerja Karyawan dapat dinilai dari kemampuan dalam berkerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Dessler (2007) terdapat lima faktor dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kompensasi dengan Motivasi Kerja

Kompensasi adalah imbalan jasa kepada karyawan karena karyawan tersebut telah memberikan bantuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi berhubungan terhadap banyak hal, salah satunya terhadap motivasi seseorang. Menurut Luthans (2006: 270), motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau insentif. Sehingga apabila seorang karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang diharapkan, maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam memberikan kompensasi

terhadap karyawan setiap perusahaan harus memperhatikan sedemikian rupa sehingga kompensasi yang terendah dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan. Hal tersebut dapat berpengaruh karena jika kebutuhan pokok karyawan tidak dapat terpenuhi, maka akan menurunkan produktivitas kerja mereka, untuk itu perusahaan perlu memberikan kompensasi yang adil dan layak sehingga karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Penelitian Ulfa (2013) menyatakan bahwa variabel kompensasi finansial dan non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap variabel motivasi. Selain itu, pada penelitian Haryani (2015) menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi terhadap motivasi kerja.

2. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Kompensasi dapat mempengaruhi karyawan dalam mengambil keputusan untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan. Simamora (2006:457) mengatakan bahwa karyawan yang berkerja keras serta memiliki kinerja yang unggul akan diakui dan diberikan imbalan oleh perusahaan dengan pengharapan hubungan seperti itu akan terus berlangsung di masa depan. Sehingga karyawan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan harapan imbalan yang lebih besar.

Penelitian Suwati (2013) menyatakan bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Selain itu, menurut penelitian Kasenda (2013) bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Karyawan mempunyai peran penting didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Motivasi merupakan rangsangan bagi semua insan, karena tanpa adanya motivasi tidak akan mendapatkan hasil yang diharapkan walaupun dilandasi oleh kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Disamping itu dengan adanya motivasi, karyawan mau dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya. Perusahaan juga perlu memperhatikan dan memberi rangsangan kepada karyawan agar mereka mau meningkatkan kinerjanya. Faktor yang perlu diperhatikan adalah faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, mereka mau bekerja keras tanpa adanya rasa terpaksa dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

Tinggi rendahnya kinerja para pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain: “Kemampuan dan kemauan kerja, fasilitas kerja yang digunakan, disamping itu juga tepat tidaknya cara yang dipilih perusahaan/instansi dalam memberikan motivasi kepada karyawan, dengan cara yang tepat dalam memotivasi karyawan untuk bekerja, semakin terlihat peningkatan produktivitas sesuai yang diharapkan oleh perusahaan”. (Sinungan, 2000:3). Pendapat tersebut

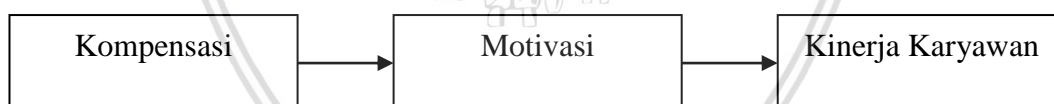
mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian Prakoso (2016) menyatakan bahwa bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, menurut penelitian Wijaya dan Andreani (2015) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

D. Model konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Model konsep adalah suatu gambaran mengenai penelitian ini yang dilakukan untuk menguji pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan tersebut maka dapat digambarkan suatu model konsep pada Gambar 1.

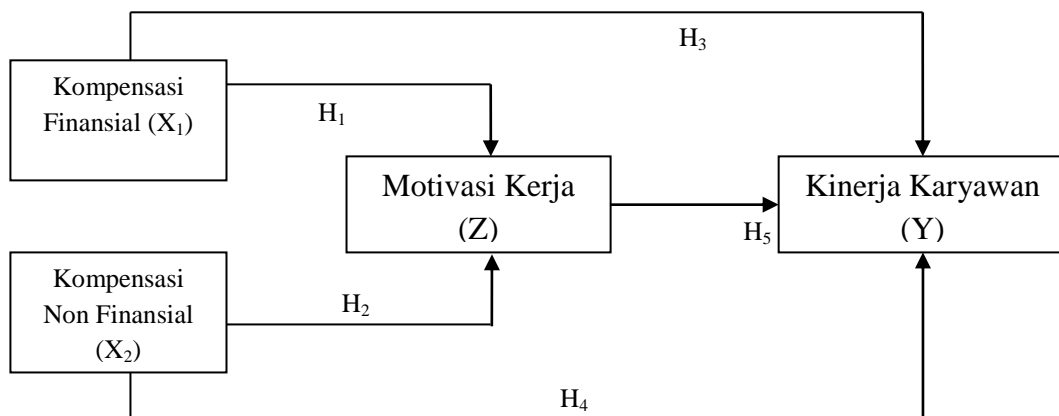


Gambar 1 : Model Konsep

Sumber: Data primer, 2017

2. Model Hipotesis

Menurut Nazir (2005:27), model hipotesis merupakan suatu kerangka yang dibuat untuk menunjukkan suatu hipotesis penelitian. Guna memperoleh jawaban untuk suatu permasalahan, maka perlu dicari jawaban sementara yang dianggap mungkin dan paling tinggi kebenarannya. Penjelasan model hipotesis dapat dilihat dalam Gambar 2.



Gambar 2 Model Hipotesis

Sumber: Data primer, 2017

Berdasarkan model hipotesis maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

H₁ = Kompensasi Finansial (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)

H₂ = Kompensasi Non Finansial (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)

H₃ = Kompensasi Finansial (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H₄ = Kompensasi Non Finansial (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H₅ = Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:5) menyatakan bahwa apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. *Explanatory research* akan menjelaskan pengaruh Kompensasi Finansial (X_1) dan Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008:8), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana sebenarnya peneliti akan melakukan penelitian. Dari lokasi penelitian inilah penelitian akan mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Penelitian dilakukan di Telkomsel Cabang Malang yang berlokasi di Jl. Letjen S. Parman III no.47 Malang. Adapun alasan pemilihan lokasi ini, karena Telkomsel Cabang Malang adalah perusahaan cabang yang ada di Malang dari Telkomsel yaitu sebagai penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia

yang tentu memiliki banyak karyawan di perusahaan nya, hal ini memicu peneliti ingin melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2009:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah 49 orang pada Telkomsel Cabang Malang. Lebih jelasnya mengenai jumlah pegawai beserta deskripsi unit kerjanya digambarkan dalam Tabel 3.

Tabel 3 Jumlah Karyawan Tetap PT Telkomsel Cabang Malang

No	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1.	SOO Malang (<i>Sales and Outlite Operasion</i>)	2
2.	SOO PASMOK	2
3.	YNC (<i>Youth and Comunnity</i>)	3
4.	BDS (<i>Broudband and Digital Sales</i>)	3
5.	HVC (<i>High Value Customer</i>)	7
6.	FA (<i>Finance and Adminstration</i>)	3
7.	SME (<i>Small Medium Enterprice</i>)	3
8.	SM (<i>Service Management</i>)	6
9.	RTPO Malang	6
10.	RTPO PASMOK	5
11.	<i>Unit Core Network Operation</i>	0
12.	Staff	5
13.	Admin	4
	Total	49

Sumber: Data primer diolah, 2017

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:81) sampel adalah bagian dan jumlah karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. “Apabila objek atau subjek yang diteliti kurang

dari 100, lebih baik diambil keseluruhan sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi” (Arikunto, 2013:134). “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila seluruh populasi dijadikan sampel” (Sugiyono, 2008:85). Dengan demikian, sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 49 orang, yaitu terdiri dari seluruh karyawan tetap pada Telkomsel Cabang Malang.

D. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Variabel

Menurut Sugiyono (2008:38), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi yang tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas (*Variabel Independen*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel mediator dan variabel terikat (*Variabel Dependen*). Variabel bebas pada penelitian ini adalah variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial.

b. Variabel Mediator

Variabel mediator adalah variabel yang dapat dipengaruhi variabel bebas dan mempengaruhi variabel terikat. Variabel mediator pada penelitian ini adalah variabel Motivasi Kerja.

c. Variabel Terikat (*Variabel Dependen*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional sebagai suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Nazir, 2005:126). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kompensasi Finansial (X_1)

Kompensasi Finansial adalah bentuk balas jasa baik dalam bentuk jasa, barang atau uang yang diberikan oleh Telkomsel Cabang Malang kepada karyawannya. Indikator Kompensasi Finansial yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Gaji adalah kesesuaian pekerjaan dan jabatan yang dilakukan dengan gaji yang diterima dalam memenuhi kebutuhan.
- 2) Insentif adalah kesesuaian kinerja dengan imbalan yang diterima.
- 3) Tunjangan adalah pemberian asuransi kepada karyawan untuk kesejahteraan dan rasa aman bagi karyawan.

b. Kompensasi Non Finansial (X_2)

Kompensasi Non Finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan Telkomsel Cabang Malang yang mana tidak berbentuk uang, barang maupun jasa. Indikator Kompensasi Non Finansial yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Pekerjaan adalah kesesuaian pembebanan tugas dan tanggung jawab karyawan dengan pengakuan kinerja oleh perusahaan.
- 2) Lingkungan Pekerjaan adalah kondisi ruangan kerja serta fasilitas dan keamanan yang disediakan oleh perusahaan .

- 3) Promosi adalah pemberian kesempatan yang adil kepada karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kinerja karyawan

c. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi adalah dorongan semangat baik dari dalam ataupun luar diri karyawan Telkomsel Cabang Malang yang dapat merubah tingkah laku, agar mereka mau bekerja, melakukan sesuatu seoptimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan yang memberikan kepuasan. Indikator Motivasi Kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu:

a) *Existence Needs*

Eksistensi atau keberadaan adalah dorongan karyawan Telkomsel Cabang Malang untuk memenuhi kebutuhannya, seperti adanya rasa aman ketika bekerja, dan kondisi lingkungan kerja.

b) *Relatedness Needs*

Keterhubungan adalah dorongan karyawan Telkomsel Cabang Malang untuk berhubungan dengan karyawan yang lain, seperti hubungan antara karyawan dengan atasan, hubungan antar karyawan, hubungan dengan orang luar organisasi.

c) *Growth Needs*

Pertumbuhan adalah dorongan karyawan Telkomsel Cabang Malang untuk berkembang seperti meningkatkan prestasi, pemberian penghargaan, berkarier lebih tinggi, serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan Telkomsel Cabang Malang atas tugas yang

diberikan kepadanya dan menjadi tanggung jawabnya serta kedisiplinan dan komunikasi antar karyawan dalam bekerja. Indikator Kinerja Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu:

a) Jumlah hasil pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan Telkomsel Cabang Malang, seperti Kinerja karyawan sesuai yang diharapkan perusahaan, menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah unit yang ditetapkan perusahaan, jumlah unit pekerjaan yang terselesaikan lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.

b) Kualitas hasil pekerjaan

Kualitas Pekerjaan adalah hasil kerja karyawan Telkomsel Cabang Malang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh Telkomsel Cabang Malang, seperti adanya peningkatan hasil kerja dari waktu ke waktu, kualitas kerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan, kualitas kerja sesuai dengan kualitas yang dilakukan karyawan lainnya.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah kecepatan pengerjaan karyawan Telkomsel Cabang Malang dalam mengerjakan tugas-tugasnya, seperti tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, waktu dalam menyelesaikan pekerjaan lebih cepat apabila dibandingkan dengan karyawan lain, waktu menyelesaikan pekerjaan dari waktu ke waktu semakin meningkat

d) Kehadiran

Kehadiran adalah kehadiran karyawan Telkomsel Cabang Malang dalam mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan, seperti mampu meminimalisir ketidakhadiran yang bisa dihindari, intensitas kehadiran

dalam bekerja lebih baik dari pada karyawan lain, selalu hadir tepat waktu dibanding karyawan lainnya

e) Kemampuan kerja sama

Kemampuan kerja sama adalah kemampuan karyawan Telkomsel Cabang Malang untuk bekerjasama dengan karyawan yang lain, seperti mampu bekerja sama dalam satu tim kerja, mampu bekerja sama dengan karyawan lain, mampu berkoordinasi dengan departemen lain, memberikan kontribusi kepada karyawan lain tanpa diminta.

Tabel 4 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Items* dalam Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	<i>Items</i>
Kompensasi (X)	Kompensasi Finansial (Bangun, 2012:255)	Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian gaji yang diterima dalam memenuhi kebutuhan pokok 2. Kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan 3. Kesesuaian gaji dengan pangkat atau jabatan
		Insentif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian insentif yang diterima dengan kinerja 2. Pemberian insentif secara adil 3. Insentif yang diterima sesuai dengan yang diharapkan
		Tunjangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tunjangan yang diberikan memberikan rasa aman bagi karyawan 2. Mendapatkan tunjangan lain selain tunjangan kesehatan 3. Tunjangan kesehatan bagi karyawan yang dapat membantu untuk kesejahteraan keluarga

Lanjutan Tabel 4

Konsep	Variabel	Indikator	Items
Kompensasi	Kompensasi Non Finansial (Mondy, 2008:4)	Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas-tugas yang dibebankan menarik 2. Karyawan diberikan tanggung jawab penuh dalam pekerjaan 3. Perusahaan mengakui hasil kerja karyawan
		Lingkungan Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ruangan yang terjaga kebersihannya 2. Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung 3. Lingkungan kerja yang terjaga keamanannya
		Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian promosi jabatan adil 2. Promosi jabatan sesuai dengan kinerja 3. Promosi jabatan dilakukan secara transparan sesuai dengan prosedur
Motivasi	Motivasi Kerja (Nimran, 2009:55)	<i>Existence Needs</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan merasa kehidupannya tercukupi 2. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan keluarga sehari-hari 3. Pemberian uang makan dan uang transport
		<i>Relatedness Needs</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berhubungan baik dengan atasan 2. Berhubungan baik dengan rekan kerja 3. Menghormati dan menghargai rekan kerja
		<i>Growth Needs</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan sesuai dengan prestasi kerja 2. Terdapat kesempatan untuk mengembangkan potensi diri 3. Terdapat peluang untuk meningkatkan karir

Lanjutan Tabel 4

Konsep	Variabel	Indikator	Items
Kinerja	Kinerja Karyawan (Bangun, 2012:233)	Jumlah Hasil Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya 2. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan 3. Jumlah pekerjaan sesuai dengan kemampuan
		Kualitas Hasil Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu meminimalisir kesalahan 2. Kualitas kerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan 3. Mampu meningkatkan kualitas kerja
		Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Karyawan tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan 3. Waktu menyelesaikan pekerjaan dari waktu ke waktu semakin meningkat
		Kehadiran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu meminimalisir ketidakhadiran yang bisa di hindari 2. Karyawan hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan 3. Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan
		Kemampuan Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja 2. Mampu bekerja sama dengan karyawan lain 3. Mampu berkoordinasi dengan departemen lain

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2008:93), Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari responden yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat dijelaskan pada tabel 5.

Tabel 5 Skala Pengukuran

No.	Jawaban	Notasi	Skor
1	Sangat Setuju/selalu/sangat positif diberi skor	SS	5
2	Setuju/sering/positif diberi skor	S	4
3	Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor	RR	3
4	Tidak setuju/ hampir tidak pernah/negatif diberi skor	TS	2
5	Sangat tidak setuju/tidak pernah diberi skor	STS	1

Sumber: Sugiyono, 2008

E. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2008:137), bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder.

1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008:37). Data primer ini diperoleh dari penyebaran kuesioner (angket) kepada karyawan Telkomsel Cabang Malang, kemudian dianalisis lebih lanjut.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, (Sugiyono, 2008:37). Data ini

dapat berupa gambaran umum lokasi penelitian dan gambaran umum responden lokasi penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner (angket)

Menurut Sugiyono (2009:142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sepihak pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner ini akan dibagikan kepada karyawan Telkomsel Cabang Malang.

2. Dokumentasi

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, dll. Dokumen pada penelitian ini meliputi buku-buku yang relevan, laporan kegiatan, daftar karyawan, dan data yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi diperoleh langsung dari Telkomsel Cabang Malang.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti, (Sugiyono, 2008:37). Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengolah data dan variabel yang diteliti secara tepat. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah korelasi *Pearson Product Moment* yang dirumuskan sebagai berikut (Arikunto, 2013:170):

$$r = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total butir

N = Jumlah sampel (Responden)

Setelah mengetahui nilai r, maka langkah selanjutnya yaitu membandingkan antara probabilitas r dengan alpha yang ditetapkan (0,03). Apabila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,03 maka dinyatakan valid, dan apabila r melebihi 0,03 maka r dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Instrument yang reliabel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama, (Sugiyono, 2008:121). Menurut Arikunto (2013:221) Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk sebagai alat pengumpul data karena instrument itu sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Suatu instrumen dinyatakan sudah reliabel apabila memiliki koefisien kehandalan sebesar 0,6 atau lebih dan dinyatakan tidak reliabel apabila memiliki koefisien kehandalan lebih kecil dari 0,6. Pengujian reliabilitas dari masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan program *SPSS versi 23.0 for windows*.

3. Hasil Uji Instrumen

a. Hasil Uji Validitas

Hasil rekapitulasi uji validitas terhadap variabel Kompensasi Finansial (X_1), Kompensasi Non Finansial (X_2), Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) yang dilakukan pada 49 responden dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Uji Instrumen Validitas

Variabel	Items	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikan	Keterangan
Kompensasi Finansial	$X_{1.1.1}$	0.557	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.1.2}$	0.786	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.1.3}$	0.567	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.2.1}$	0.794	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.2.2}$	0.667	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.2.3}$	0.768	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.3.1}$	0.666	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.3.2}$	0.806	0,361	0,000	Valid
	$X_{1.3.3}$	0.643	0,361	0,000	Valid
Kompensasi Non Finansial	$X_{2.1.1}$	0.745	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.1.2}$	0.678	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.1.3}$	0.663	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.2.1}$	0.678	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.2.2}$	0.731	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.2.3}$	0.546	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.3.1}$	0.784	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.3.2}$	0.782	0,361	0,000	Valid
	$X_{2.3.3}$	0.601	0,361	0,000	Valid
Motivasi Kerja	$Z_{1.1}$	0.621	0,361	0,000	Valid
	$Z_{1.2}$	0.631	0,361	0,000	Valid
	$Z_{1.3}$	0.756	0,361	0,000	Valid
	$Z_{2.1}$	0.706	0,361	0,000	Valid
	$Z_{2.2}$	0.561	0,361	0,000	Valid
	$Z_{2.3}$	0.742	0,361	0,000	Valid
	$Z_{3.1}$	0.714	0,361	0,000	Valid
	$Z_{3.2}$	0.696	0,361	0,000	Valid
	$Z_{3.3}$	0.697	0,361	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	$Y_{1.1}$	0.648	0,361	0,000	Valid
	$Y_{1.2}$	0.693	0,361	0,000	Valid
	$Y_{1.3}$	0.670	0,361	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 6

Variabel	Items	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikan	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y _{2.1}	0.599	0,361	0,000	Valid
	Y _{2.2}	0.648	0,361	0,000	Valid
	Y _{2.3}	0.594	0,361	0,000	Valid
	Y _{3.1}	0.639	0,361	0,000	Valid
	Y _{3.2}	0.740	0,361	0,000	Valid
	Y _{3.3}	0.672	0,361	0,000	Valid
	Y _{4.1}	0.684	0,361	0,000	Valid
	Y _{4.2}	0.731	0,361	0,000	Valid
	Y _{4.3}	0.648	0,361	0,000	Valid
	Y _{5.1}	0.599	0,361	0,000	Valid
	Y _{5.2}	0.561	0,361	0,000	Valid
	Y _{5.3}	0.561	0,361	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah dari lampiran 4, 2017

Berdasarkan hasil uji instrument yang dilakukan terhadap 49 responden, maka telah diketahui hasil perhitungan pada Tabel 6 bahwa semua *item* di setiap indikator mempunyai signifikansi r yang $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$) dan memiliki nilai r hitung $\geq r$ tabel yaitu sebesar 0,361. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua *item* tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil rekapitulasi uji reliabilitas terhadap variabel I Kompensasi Finansial (X_1), Kompensasi Non Finansial (X_2), Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) yang dilakukan pada 49 responden dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini :

Tabel 7 Hasil Uji Instrumen Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
X_1	0,868	Reliabel
X_2	0,863	Reliabel
Z	0,851	Reliabel
Y	0.900	Reliabel

Sumber: Data primer diolah dari lampiran 5, 2017

Berdasarkan hasil uji instrument yang dilakukan terhadap 49 responden, maka telah diketahui hasil perhitungan pada Tabel 7 bahwa seluruh variabel

memiliki nilai koefisien kehandalan $\geq 0,6$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliable

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2009:44). Analisis data dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data dari responden, lokasi penelitian, kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi, dan kinerja karyawan dengan mendistribusikan item-item dari masing-masing variabel yang ditabulasikan dalam bentuk tabel kemudian dibahas secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan tabel yang berisikan angka presentase.

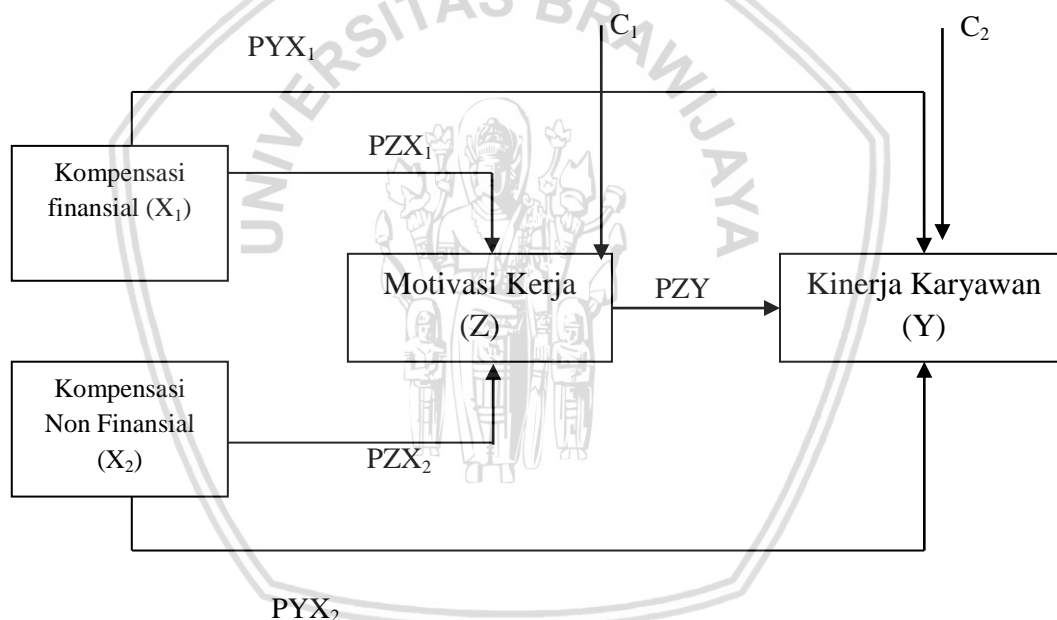
2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2006:249), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (*path*) ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dari beberapa variabel penyebab (*eksogen*) terhadap variabel akibat (*endogen*) secara langsung dan hubungan tidak langsung, dan analisis jalur (*path*) bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab dan akibat. Langkah-langkah yang akan

dilakukan peneliti dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur/ path adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungan antar variabel.
- 2) Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya.

Berdasarkan model diagram yang telah digambarkan pada bab sebelumnya, maka dapat dibuat diagram jalur berdasarkan persamaan strukturalnya sebagai berikut:



Gambar 3 Diagram Jalur Berdasarkan Persamaan Strukturalnya

Sumber: Data primer diolah, 2017

Keterangan:

X_1 = Kompensasi Finansial

X_2 = Kompensasi Non Finansial

Z = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

C_1 = Variabel residua tau variabel yang mempengaruhi Z namun tidak dibahas dalam penelitian ini

C_2 = Variabel residua tau variabel yang mempengaruhi Y namun tidak dibahas dalam penelitian ini

- 3) Membuat persamaan struktural

Dilihat dari gambar diagram jalur berdasarkan persamaan strukturalnya, dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

- a) $Z = PZX_1 + PZX_2 + C_1$
- b) $Y = PYX_1 + PYX_2 + PYZ + C_2$
- 4) Melakukan prosedur path analysis dengan SPSS Statistic 23.0.

3. Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan terhadap penolakan atau penerimaan hipotesis dapat dilihat dengan cara membandingkan antara nilai-nilai signifikansi. Hipotesis dengan nilai signifikansi α adalah 5% (0,05). Untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis adalah dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika signifikan α peneliti \leq sig. α maka hipotesis diterima, hal ini berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika Signifikan α peneliti \geq sig. α maka hipotesis ditolak, hal ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Telkomsel merupakan singkatan dari Telekomunikasi seluler, yang merupakan nama layanan dan jasa sistem komunikasi bergerak (GSM, Global System for Mobile Communication) yang dikelola PT. Telkom. Telkomsel melalui proyek percontohan pada akhir tahun 1993 di Pulau Batam dan Pulau Bintan dengan menggunakan teknologi GSM yang telah dikenal luas di dunia internasional. PT. Telkomsel didirikan pada 26 Mei tahun 1995 dengan akte notaris Ny. Poerbaningsih Adi Warsito, SH sebagai wujud semangat inovasi untuk mengembangkan telekomunikasi Indonesia yang terdepan. Untuk mencapai visi tersebut, Telkomsel terus memacu pertumbuhan jaringan telekomunikasi di seluruh penjuru Indonesia secara pesat sekaligus memberdayakan masyarakat.

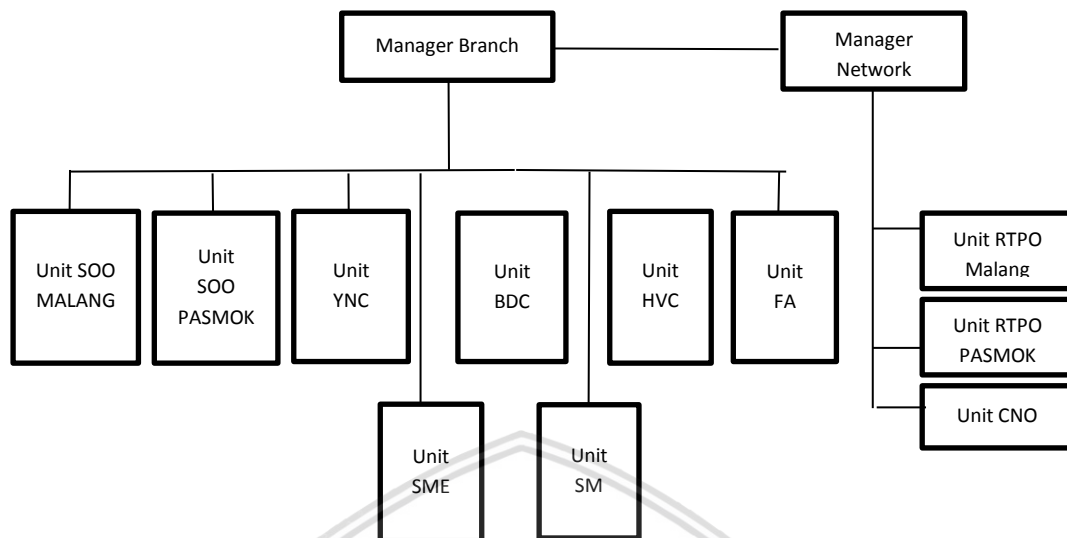
Telkomsel merupakan operator telekomunikasi seluler terdepan di Indonesia dengan menyediakan beragam layanan. Telkomsel menjadi pelopor untuk berbagai teknologi telekomunikasi selular di Indonesia, termasuk yang pertama meluncurkan layanan roaming internasional dan layanan 3G di Indonesia. Telkomsel merupakan operator yang pertama kali melakukan uji coba teknologi jaringan pita lebar LTE. Di kawasan Asia, Telkomsel menjadi pelopor penggunaan energi terbarukan untuk menara-menara Base Transceiver Station (BTS). Keunggulan produk dan layanannya menjadikan Telkomsel sebagai pilihan utama pelanggan di seluruh Indonesia. Memasuki era ICT (*Information*

and Communication Technology), Telkomsel terus mengoptimalkan pengembangan layanan di Indonesia dengan memanfaatkan potensi sinergi perusahaan induk yaitu PT Telkom (65%) dan SingTel Mobile (35%). Telkomsel telah berkolaborasi dengan 362 *roaming partners* di 196 negara. Telkomsel terus mengembangkan layanan telekomunikasi selular untuk mengukuhkan posisi sebagai penyedia layanan gaya hidup selular, *a truly mobile lifestyle*.

Telkomsel memiliki komitmen untuk menghadirkan layanan *mobile lifestyle* unggulan sesuai dengan perkembangan jaman dan kebutuhan pelanggan. Telkomsel menghadirkan teknologi agar bangsa Indonesia dapat menikmati kehidupan yang lebih baik di masa mendatang dengan tetap mendukung pelestarian negeri. Untuk itulah, Telkomsel secara aktif mendorong pemanfaatan energi terbarukan sebagai sumber energi untuk menara BTS serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi remaja dan masyarakat yang kurang mampu. Melalui peningkatan kualitas masyarakat dan pelestarian lingkungan, Telkomsel berpartisipasi aktif untuk masa depan bangsa yang lebih baik.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Telkomsel Cabang Malang adalah struktur organisasi garis atau lini. Tipe organisasi ini hanya mengenal satu pimpinan, dimana wewenang mengalir dari pimpinan kepada bawahan melalui satu garis lurus, sedangkan bawahan bertanggung jawab langsung kepada atasan sesuai dengan garis bidangnya masing-masing. Struktur Organisasi ini di tuangkan dalam gambar struktur organisasi organisasi Telkomsel Cabang Malang.



Gambar 4 Bagan Struktur Organisasi

Sumber : Telkomsel Cabang Malang

Keterangan:

SOO	= Sales and Outlite Operasion
YNC	= Youth and Comunnity
BDC	= Broudband and Digital Sales
HVC	= High Value Customer
FA	= Finance and Administration
SME	= Small Medium Enterprice
SM	= Service Management
RTPO	= Radio, Transport and Power Operation
CNO	= Core Network Operation
PASMOK	= Pasuruan Mojokerto

a. Manager cabang

Tugas dan tanggung jawab manager cabang yang ada di PT Telkomsel Cabang Malang adalah sebagai pemimpin tertinggi di perusahaan yang menetapkan langkah-langkah pokok dalam melaksanakan kebijakan dan saran-saran atas seluruh penjualan cabang telkomsel yang telah ditargetkan oleh perusahaan, menyetujui dan menandatangani surat-surat penting yang berkenaan dengan perusahaan. Dalam usaha mencapai target, manager Telkomsel cabang malang dibantu oleh beberapa unit sales, antara lain:

- 1) *Unit SOO Malang (Sales and Outlite Operasion).*

Bertanggung jawab atas penjualan *retail* dan pembinaan di malang area (kota Malang, kab. Malang, Batu).

2) *Unit SOO PASMOK (Sales and Outlite Operasion).*

Bertanggung jawab atas penjualan *retail* dan pembinaan di Pasuruan dan Mojokerto

3) *Unit YNC (Youth and Comunnity).*

Bertanggung jawab terhadap komunitas secara CB, *sales* dan revenue, dan bertanggung jawab terhadap progam-progam *event* anak muda.

4) *Unit BDC (Broudband and Digital Sales).*

Bertanggung jawab atas penjualan data diseluruh area malang dan pasmok (pasuruan mojokerto).

5) *Unit HVC (High Value Customer).*

Bertanggung jawab atas penjualan kartu pascabayar dan penjualan di mercant-mercant telkomsel.

6) *Unit FA (Finance and Adminstration)*

Bertanggung jawab dalam mengatur keuangan kantor, menyediakan sarana dan fasilitas perkantoran, dan juga sebagai perwakilan HR yang ada di PT Telkomsel Cabang Malang.

7) *Unit SME (Small Medium Enterprice).*

Bertanggung jawab atas penjualan dengan pasar corporate.

8) *Unit SM (Service Management)*

Bertanggung jawab atas pelayanan pada pelanggan secara umum yang ada di Telkomsel.

9) Staff

Bertanggung jawab memberikan pelayanan dari masing-masing unit.

10) Admin

Bertanggung jawab melakukan *follow up* dokumen dengan tujuan memperlancar jalannya kerja dari unit bagian yang ada di Telkomsel.

b. Manager Network

Manager network bertanggung jawab atas jaringan telkomsel secara menyeluruh yang ada di malang area (Kota Malang, Kab. Malang, Kota Batu, dan PASMOK). *Manager Network* dibantu oleh beberapa unit, antara lain:

1) Unit RTPO Malang (*Radio, Transport and Power Operation*)

Bertanggung jawab atas jaringan telkomsel yang ada di malang area.

2) Unit RTPO PASMOK (*Radio, Transport and Power Operation*)

Bertanggung jawab atas jaringan telkomsel yang ada di Pasuruan dan Mojokerto.

3) Unit CNO (*Core Network Operation*).

Bertanggung jawab atas alat produksi yang ada di Telkomsel.

4) Staff

Bertanggung jawab memberikan pelayanan dan juga membantu dari masing-masing unit bagian yang ada di Telkomsel.

5) Admin

Bertugas membantu setiap unit dan juga staff dengan tujuan memperlancar jalannya kerja dari masing-masing unit bagian yang ada di Telkomsel.

3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi : *To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services (TIMES)*

Misi : *To Provide TIME Services with Excellent Quality & Competitive Price.*

To be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation

4. Gambaran Umum Responden

Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Telkomsel cabang Malang. Penelitian dilakukan selama kurang lebih 2 minggu, yaitu selama pada tanggal 27 Agustus 2017 sampai 10 September 2017 dengan jumlah sampel sebanyak 49 responden. Hasil penyebaran dan pengisian kuesioner dapat terkumpul data yang berisi tanggapan responden dan karakteristik dari masing-masing responden. Karakteristik tersebut meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, status pernikahan, serta masa kerja. Karakteristik tersebut digunakan untuk melihat identitas responden yang diinterpretasikan dari hasil pengolahan data melalui tabulasi frekuensi. Berikut ini merupakan data mengenai profil responden:

a) Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi frekuensi responden dapat dilihat dari jenis kelamin. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 8

Tabel 8 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase(%)
Pria	28	57.2
Wanita	21	42.8
Total	49	100

Sumber : Data primer diolah dari lampiran 2, 2017

Tabel 8 menunjukkan bahwa responden karyawan Telkomsel cabang Malang sebagian besar berjenis kelamin pria sebanyak 28 orang dengan jumlah persentase sebesar 57.2%, sedangkan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 42.8%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin pria.

b) Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendidikan terakhir yang ditempuh oleh karyawan Telkomsel Cabang Malang. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase(%)
SMA/ SMK	12	24
Diploma	2	4
Sarjana	34	69
Magister	1	2
Total	49	100

Sumber : Data primer diolah dari lampiran 2, 2017

Tabel 9 menunjukkan bahwa responden karyawan Telkomsel cabang Malang paling banyak adalah lulusan Sarjana sebanyak 34 orang dengan jumlah persentase sebesar 69%. Urutan kedua adalah lulusan SMA/SMK sebanyak 12 orang dengan jumlah persentase sebesar 24%. Urutan ketiga adalah Diploma sebanyak 2 orang dengan jumlah persentase sebesar 4%. Urutan terakhir adalah Lulusan Magister dengan jumlah responden sebanyak 1 orang dengan jumlah persentase sebesar 2%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merupakan lulusan dengan tingkat pendidikan terakhir sebagai seorang Sarjana.

c) Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status

Status yang dimaksud dalam penelitian ini adalah status pernikahan dari karyawan Telkomsel Cabang Malang. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 menunjukkan bahwa responden karyawan Telkomsel cabang Malang paling banyak berstatus Belum Menikah sebanyak 26 orang dengan jumlah persentase sebesar 53%. Urutan kedua berstatus Menikah sebanyak 22 orang dengan jumlah persentase sebesar 45%. Urutan ketiga berstatus Janda sebanyak 1 orang dengan jumlah persentase sebesar 2%. Urutan terakhir berstatus Duda dengan jumlah responden sebanyak 0 orang dengan jumlah

Tabel 10 Deskripsi Responden Berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase(%)
Menikah	22	45
Belum Menikah	26	53
Janda	1	2
Duda	0	0
Total	49	100

Sumber : Data primer diolah dari lampiran 2, 2017

persentase sebesar 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berstatus belum menikah.

d) Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lama berkerja karyawan di Telkomsel Cabang Malang. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase(%)
<5 Tahun	26	53
6-10 Tahun	9	18
11-15 Tahun	7	14
16-20 Tahun	7	14
Total	49	100

Sumber : Data primer diolah dari lampiran 2, 2017

Tabel 11 menunjukkan bahwa responden karyawan Telkomsel cabang Malang paling banyak bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 26 orang dengan jumlah

persentase sebesar 53%. Urutan kedua bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 9 orang dengan jumlah persentase sebesar 18%. Urutan ketiga bekerja selama 11-15 tahun dan 16-20 tahun sebanyak 7 orang dengan jumlah persentase sebesar 14%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden bekerja kurang dari lima tahun.

e) Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi frekuensi juga dapat dilihat berdasarkan usia. Usia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah umur responden pada saat pengambilan sampel. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia dapat dilihat pada Tabel 12. Sebelum membuat tabel, terlebih dahulu menentukan kelas interval yang dihitung menggunakan rumus Struges (Santoso, 2003:76):

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan :

K : Jumlah kelas interval
n : Jumlah data observasi
log : Logaritma

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log 49 \\ &= 1 + 5,57 \\ &= 6,57 = 7 \end{aligned}$$

Menentukan panjang interval :

$$\begin{aligned} C &= \frac{R}{K} \\ C &= \frac{47 - 20}{7} \\ C &= \frac{27}{7} \\ C &= 3,8 = 4 \end{aligned}$$

Keterangan :

C : Panjang Kelas
R : Rentang Kelas
K : Jumlah Kelas

Setelah diketahui kelas interval dari sebuah data, maka dapat kita susun berapa rentang kelas interval yang dicari. Hasil menunjukkan bahwa kita dapat menggunakan rentang interval sebesar 4 di setiap kelas. Lebih jelasnya, dapat kita lihat pada Tabel 12.

Tabel 12 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase(%)
20-23	12	24
24-27	15	31
28-31	9	18
32-35	5	10
36-39	3	6
40-43	3	6
44-47	2	4
Total	49	100

Sumber : Data primer diolah dari lampiran 2, 2017

Tabel 12 menunjukkan bahwa responden pengguna Telkomsel 4G LTE paling banyak berusia antara 24 hingga 27 tahun sebanyak 15 orang dengan jumlah persentase sebesar 31%. Urutan kedua berusia antara 20 hingga 23 tahun sebanyak 12 orang dengan jumlah persentase sebesar 24%. Urutan ketiga berusia antara 28 hingga 31 tahun sebanyak 9 orang dengan jumlah persentase sebesar 18%. Urutan keempat berusia antara 32 hingga 35 tahun sebanyak 5 orang dengan jumlah persentase sebesar 10%. Urutan kelima berusia antara 36 hingga 39 dan 40 hingga 43 tahun sebanyak 3 orang dengan jumlah persentase sebesar 6%. Diikuti dengan usia antara 40 hingga 47 tahun sebanyak 2 orang dengan jumlah persentase sebesar 4%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 24 hingga 27 tahun.

B. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif digunakan untuk mendukung analisis dan memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian. Pada analisis deskriptif ini akan dikaji bagaimana persepsi yang diberikan oleh responden melalui kuesioner pada setiap *items* pertanyaan yang ada, yang diukur dengan menggunakan skala likert, di mana hasilnya akan ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi *items* variabel penelitian yang terdiri dari frekuensi jawaban responden. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan pada karyawan Telkomsel Cabang Malang sebanyak 49 responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban dari masing-masing *item*, dapat menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Supranto (2000:64) sebagai berikut :

$$C = \frac{Xn - X1}{K} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

keterangan :

- c = perkiraan besarnya
- k = banyaknya kelas
- Xn = nilai skor tertinggi
- X1 = nilai skor terendah

Berdasarkan perhitungan interval menggunakan rumus *Struges*, dapat ditentukan interval masing-masing kelas sebesar 0,8, sehingga interpretasi rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13 Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden

No	Interval Rata-rata	Pernyataan
1	1,00 –1,80	Sangat Kurang Mampu/ Sangat Buruk
2	1,81–2,60	Kurang Mampu/ Buruk
3	2,61–3,40	Cukup
4	3,41–4,20	Mampu/ Baik

5	4,21–5,00	Sangat Mampu/ Sangat Baik
---	-----------	---------------------------

Sumber : Data Primer diolah, 2017

1. Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

Terdapat tiga indikator didalam variabel Kompensasi Finansial yaitu gaji, insentif dan tunjangan. Jumlah pernyataan atas semua indikator berjumlah 9 *items*. Hasil jawaban responden mengenai variabel Kompensasi Finansial dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14 dapat dilihat bahwa variabel Kompensasi Finansial memiliki 9 *items*. Pada *item* ($X_{1.1.1}$) dengan pernyataan “Kesesuaian gaji yang diterima dalam memenuhi kebutuhan pokok” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 16 (32.7%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 (57.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 6 (10.2%) responden menyatakan sangat setuju.

Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Finansial (X_1)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
X _{1.1.1}	0	0	0	0	16	32.7	28	57.1	5	10.2	3.78
X _{1.1.2}	0	0	0	0	13	26.5	23	46.9	13	26.5	4.00
X _{1.1.3}	0	0	0	0	19	38.8	23	46.9	7	14.3	3.76
Mean Indikator Gaji											3.85
X _{1.2.1}	0	0	0	0	10	20.4	19	38.8	20	40.8	4.20
X _{1.2.2}	0	0	0	0	11	22.4	25	51	13	26.5	4.04
X _{1.2.3}	0	0	0	0	14	28.6	19	38.8	16	32.7	4.04
Mean Indikator Insentif											4.10
X _{1.3.1}	0	0	0	0	9	18.4	28	57.1	12	24.5	4.06
X _{1.3.2}	0	0	0	0	7	14.3	25	51	17	34.7	4.20
X _{1.3.3}	0	0	0	0	15	30.6	22	44.9	12	24.5	3.94
Mean Indikator Tunjangan											4.10
Mean Kompensasi Finansial (X ₁)											4,13

Sumber : Data Primer diolah dari lampiran 3, 2017

Keterangan :

$X_{1.1.1}$: Kesesuaian gaji yang diterima dalam memenuhi kebutuhan pokok

$X_{1.1.2}$: Kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan

$X_{1.1.3}$: Kesesuaian gaji dengan pangkat atau jabatan

$X_{1.2.1}$: Kesesuaian insentif yang diterima dengan kinerja

X1.2.2 : Pemberian insentif secara adil
X1.2.3 : Insentif yang diterima sesuai dengan yang diharapkan
X1.3.1 : Tunjangan yang diberikan memberikan rasa aman bagi karyawan
X1.3.2 : Mendapatkan tunjangan lain selain tunjangan kesehatan
X1.3.3 : Tunjangan kesehatan bagi karyawan yang dapat membantu untuk kesejahteraan keluarga
Rata-rata *item* untuk $X_{1.1.1}$ sebesar 3.78 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian

besar menanggapi bahwa gaji yang diterima mampu memenuhi kebutuhan pokok karyawan.

Pada *item* ($X_{1.1.2}$) dengan pernyataan “Kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 13 (26.5%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 23 (46.9%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 13 (26.5%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.1.2}$ sebesar 4 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Pada *item* ($X_{1.1.3}$) dengan pernyataan “Kesesuaian gaji dengan pangkat atau jabatan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 19 (38.8%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 23 (46.9%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 7 (14.3%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.1.3}$ sebesar 3.76 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa gaji yang diterima sesuai dengan pangkat atau jabatan karyawan.

Pada *item* ($X_{1.2.1}$) dengan pernyataan “Kesesuaian insentif yang diterima dengan kinerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 10 (20.4%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 19 (38.8%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 20 (40.8%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.2.1}$ sebesar 4.20 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa insentif yang diterima sesuai dengan kinerja pegawai.

Pada *item* ($X_{1.2.2}$) dengan pernyataan “Pemberian insentif secara adil” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 11 (22.4%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 (51%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 13 (26.5%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.2.2}$ sebesar 4.04 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa insentif diberikan secara adil kepada karyawan.

Pada *item* ($X_{1.2.3}$) dengan pernyataan “Insentif yang diterima sesuai dengan yang diharapkan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 14 (28.6%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 19 (38.8%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 16 (32.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.2.3}$ sebesar 4.04 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa insentif yang diterima sesuai harapan pegawai.

Pada *item* ($X_{1.3.1}$) dengan pernyataan “Tunjangan yang diberikan memberikan rasa aman bagi karyawan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 9 (18.4%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 (57.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 12 (24.5%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.3.1}$ sebesar 4.06 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa tunjangan kesehatan dapat memberikan rasa aman bagi karyawan dengan baik.

Pada *item* ($X_{1.3.2}$) dengan pernyataan “Mendapatkan tunjangan lain selain tunjangan kesehatan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 7 (14.3%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 (51%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 17 (34.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.3.2}$ sebesar 4.20 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar

menanggapi bahwa karyawan mendapatkan tunjangan lain selain tunjangan kesehatan.

Pada *item* ($X_{1.3.3}$) dengan pernyataan “Tunjangan kesehatan bagi karyawan yang dapat membantu untuk kesejahteraan keluarga” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 15 (30.6%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 22 (44.9%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 12 (24.5%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{1.1.3}$ sebesar 3.94 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa tunjangan kesehatan mampu membantu kesejahteraan keluarga karyawan.

Berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam indikator gaji adalah 3.85 berada pada tingkat interval skor tinggi (3,41 – 4,20) hal tersebut menunjukkan bahwa gaji yang diterima oleh karyawan sudah baik. Kemudian nilai rata-rata insentif adalah 4,10 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa insentif yang diterima karyawan sudah baik. Kemudian nilai rata-rata indikator tunjangan adalah 4.10 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa tunjangan yang diterima karyawan sudah baik. Secara umum, berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam variabel Kompensasi Finansial (X_1) adalah 4.13 (3,41 – 4,20). Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah baik.

2. Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2)

Terdapat tiga indikator didalam variabel Kompensasi Non Finansial yaitu pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan promosi. Jumlah pernyataan atas semua indikator berjumlah 9 *items*. Hasil jawaban responden mengenai variabel Kompensasi Non Finansial dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15 dapat dilihat bahwa variabel Kompensasi Non Finansial memiliki 9 *items*. Pada *item* ($X_{2.1.1}$) dengan pernyataan “Tugas-tugas yang dibebankan menarik” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 12 (24.5%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 27 (55.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 10 (20.4%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.1.1}$ sebesar 3.96 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa tugas-tugas yang dibebankan karyawan menarik.

Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi Non Finansial (X_2)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X _{2.1.1}	0	0	0	0	12	24.5	27	55.1	10	20.4	3.96
X _{2.1.2}	0	0	0	0	8	16.3	33	67.3	8	16.3	4.00
X _{2.1.3}	0	0	0	0	16	32.7	25	51	8	16.3	3.84
Mean Indikator Pekerjaan											3.93
X _{2.2.1}	0	0	1	2	24	49	21	42.9	3	6.1	3.53
X _{2.2.2}	0	0	0	0	21	42.9	25	51	3	6.1	3.63
X _{2.2.3}	0	0	0	0	2	4.1	32	65.3	15	30.6	4.27
Mean Indikator Lingkungan Pekerjaan											3.81
X _{2.3.1}	0	0	1	2	17	34.7	23	46.9	8	16.3	3.78
X _{2.3.2}	0	0	0	0	14	28.6	30	61.2	5	10.2	3.82
X _{2.3.3}	0	0	0	0	12	24.5	26	53.1	11	22.4	3.98
Mean Indikator Promosi											3.86
Mean Kompensasi Non Finansial (X ₂)											3.87

Sumber : Data Primer diolah dari lampiran 3, 2017

Keterangan :

- $X_{1.1.1}$: Tugas-tugas yang dibebankan menarik
- $X_{1.1.2}$: Karyawan diberikan tanggung jawab penuh dalam pekerjaan
- $X_{1.1.3}$: Perusahaan mengakui hasil kerja karyawan
- $X_{1.2.1}$: Kondisi ruangan yang terjaga kebersihannya
- $X_{1.2.2}$: Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung
- $X_{1.2.3}$: Lingkungan kerja yang terjaga keamanannya
- $X_{1.3.1}$: Pemberian promosi jabatan adil
- $X_{1.3.2}$: Promosi jabatan sesuai dengan kinerja
- $X_{1.3.3}$: Promosi jabatan dilakukan secara transparan sesuai dengan prosedur

Pada *item* ($X_{2.1.2}$) dengan pernyataan “Karyawan diberikan tanggung jawab penuh dalam pekerjaan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 8 (16.3%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 (67.3%) responden

menyatakan setuju dan sebanyak 8 (16.3%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.1.2}$ sebesar 4.00 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mendapatkan tanggung jawab penuh dari perusahaan atas pekerjaannya.

Pada *item* ($X_{2.1.3}$) dengan pernyataan “Perusahaan mengakui hasil kerja karyawan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 16 (32.7%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 (51%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 8 (16.3%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.1.3}$ sebesar 3.84 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan merasa hasil kerjanya diakui oleh perusahaan dengan baik .

Pada *item* ($X_{2.2.1}$) dengan pernyataan “Kondisi ruangan yang terjaga kebersihannya” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, 24 (49%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 21 (42.9%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 (6.1%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.2.1}$ sebesar 3.53 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa kondisi ruang kerja karyawan terjaga kebersihannya dengan baik.

Pada *item* ($X_{2.2.2}$) dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan fasilitas yang mendukung” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 21 (42.9%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 (51%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 (6.1%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.2.2}$ sebesar 3.63 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mendapatkan fasilitas yang memadai dari perusahaan.

Pada *item* ($X_{2.2.3}$) dengan pernyataan “Lingkungan kerja yang terjaga keamanannya” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 2 (4.1%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 32 (65.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 15 (30.6%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.2.3}$ sebesar 4.27 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa lingkungan kerja karyawan sangat terjaga keamanannya dengan baik.

Pada *item* ($X_{2.3.1}$) dengan pernyataan “Pemberian promosi jabatan adil” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, 17 (34.7%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 23 (46.9%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 8 (16.3%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.3.1}$ sebesar 3.78 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa pemberian promosi kepada karyawan oleh perusahaan diberikan secara adil.

Pada *item* ($X_{2.3.2}$) dengan pernyataan “Promosi jabatan sesuai dengan kinerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 14 (28.6%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 26 (53.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 11 (22.4%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.3.2}$ sebesar 3.82 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mendapatkan promosi jabatan sesuai dengan kinerjanya.

Pada *item* ($X_{2.3.3}$) dengan pernyataan “Promosi jabatan dilakukan secara transparan sesuai dengan prosedur” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 12 (24.5%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 26 (53.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 11 (22.4%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $X_{2.3.3}$ sebesar 3.98 (3,41–4,20). Dengan

demikian sebagian besar menanggapi bahwa promosi jabatan yang diberikan perusahaan dilakukan secara transparan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam indikator pekerjaan adalah 3.93 berada pada tingkat interval skor tinggi (3,41 – 4,20) hal tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan diterima oleh karyawan sudah baik. Kemudian nilai rata-rata lingkungan pekerjaan adalah 3.81 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan dari karyawan sudah baik. Kemudian nilai rata-rata indikator promosi adalah 3.86 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa promosi yang diterima karyawan sudah baik. Secara umum, berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam variabel Kompensasi Non Finansial (X_2) adalah 3.87 (3,41 – 4,20). Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah baik.

3. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Terdapat tiga indikator didalam variabel Motivasi Kerja yaitu *existence needs*, *relatedness needs* dan *growth needs*. Jumlah pernyataan atas semua indikator berjumlah 9 *items*. Hasil jawaban responden mengenai variabel Motivasi Kerja dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16 dapat dilihat bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki 9 *items*. Pada *item* ($Z_{1.1}$) dengan pernyataan “Karyawan merasa kehidupannya tercukupi” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, 7 (14.3%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 32 (65.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 9 (18.4%) responden menyatakan

sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{1.1}$ sebesar 4.00 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan merasa kehidupannya tercukupi dengan pendapatan yang mereka terima.

Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z _{1.1}	0	0	1	2	7	14.3	32	65.3	9	18.4	4.00
Z _{1.2}	0	0	1	2	27	55.1	18	36.7	3	6.1	3.47
Z _{1.3}	0	0	1	2	10	20.4	30	61.2	8	16.3	3.92
Mean Indikator <i>Existence Needs</i>											3.79
Z _{2.1}	0	0	0	0	2	4.1	39	79.6	8	16.3	4.12
Z _{2.2}	0	0	2	4.1	10	20.4	36	69.4	3	6.1	3.78
Z _{2.3}	0	0	0	0	9	18.4	32	65.3	8	16.3	3.98
Mean Indikator <i>Relatedness Needs</i>											3.96
Z _{3.1}	0	0	0	0	12	24.5	25	51	12	24.5	4.00
Z _{3.2}	0	0	3	6.1	27	55.1	17	34.7	2	4.1	3.37
Z _{3.3}	0	0	1	2	12	24.5	33	67.3	3	6.1	3.78
Mean Indikator <i>Growth Needs</i>											3.72
Mean Motivasi Kerja (Z)											3.82

Sumber : Data Primer diolah dari lampiran 3, 2017

Keterangan :

- $Z_{1.1}$: Karyawan merasa kehidupannya tercukupi
- $Z_{1.2}$: Karyawan dapat memenuhi kebutuhan keluarga sehari-hari
- $Z_{1.3}$: Pemberian uang makan dan uang transport
- $Z_{2.1}$: Berhubungan baik dengan atasan
- $Z_{2.2}$: Berhubungan baik dengan rekan kerja
- $Z_{2.3}$: Menghormati dan menghargai rekan kerja
- $Z_{3.1}$: Penghargaan sesuai dengan prestasi kerja
- $Z_{3.2}$: Terdapat kesempatan untuk mengembangkan potensi diri
- $Z_{3.3}$: Terdapat peluang untuk meningkatkan karir

Pada *item* ($Z_{1.2}$) dengan pernyataan “Karyawan dapat memenuhi kebutuhan keluarga sehari-hari” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, 27 (55.1%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 18 (36.7%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 (6.1%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{1.2}$ sebesar 3.47 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan merasa

pendapatan yang mereka terima mampu memenuhi kebutuhan keluarga karyawan sehari-hari.

Pada *item* ($Z_{1.3}$) dengan pernyataan “Pemberian uang makan dan uang transport” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, 27 (55.1%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 18 (36.7%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 (6.1%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{1.2}$ sebesar 3.92 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mendapatkan uang makan serta uang transportasi dari perusahaan.

Pada *item* ($Z_{2.1}$) dengan pernyataan “Berhubungan baik dengan atasan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 2 (4.1%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 39 (79.6%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 8 (16.3%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{2.1}$ sebesar 4.12 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mampu berhubungan baik dengan atasan mereka.

Pada *item* ($Z_{2.2}$) dengan pernyataan “Berhubungan baik dengan rekan kerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 2 (4.1%) responden menyatakan tidak setuju, 10 (20.4%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 34 (69.4%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 (6.1%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{2.2}$ sebesar 3.98 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mampu berhubungan baik dengan sesama rekan kerja.

Pada *item* ($Z_{2.3}$) dengan pernyataan “Menghormati dan menghargai rekan kerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 9 (18.4%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 32 (65.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 8 (16.3%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{2.3}$ sebesar 3.98 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mampu menghormati serta menghargai sesama rekan kerja.

Pada *item* ($Z_{3.1}$) dengan pernyataan “Penghargaan sesuai dengan prestasi kerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 12 (24.5%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 25 (51%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 12 (24.5%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{3.1}$ sebesar 4 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mampu mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi kerja mereka.

Pada *item* ($Z_{3.2}$) dengan pernyataan “Terdapat kesempatan untuk mengembangkan potensi diri” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 3 (6.1%) responden menyatakan tidak setuju, 27 (55.1%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 17 (34.7%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 2 (4.1%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{3.2}$ sebesar 3.37 (2.61–3,40). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan cukup mampu mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan potensinya.

Pada *item* ($Z_{3.3}$) dengan pernyataan “Terdapat peluang untuk meningkatkan karir” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, 12 (24.5%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 (67.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 (6.1%) responden

menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Z_{3,3}$ sebesar 3.78 (3,41–4,20). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mendapatkan peluang dari perusahaan untuk mengembangkan karir.

Berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam indikator *Existence Needs* adalah 3.79 berada pada tingkat interval skor tinggi (3,41 – 4,20) hal tersebut menunjukkan bahwa pendapatan karyawan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka sudah baik. Kemudian nilai rata-rata *Relatedness Needs* adalah 3.96 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan karyawan dengan atasan dan rekan kerja sudah baik. Kemudian nilai rata-rata indikator *Growth Needs* adalah 3.78 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan karir dengan baik. Secara umum, berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam variabel Motivasi Kerja (Z) adalah 3.82 yang termasuk dalam interval tinggi (3,41 – 4,20). Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang diterima karyawan Telkomsel cabang Malang untuk bekerja dalam kategori baik.

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Terdapat lima indikator didalam variabel Kinerja Karyawan yaitu jumlah hasil kerja, kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama. Jumlah pernyataan atas semua indikator berjumlah 15 *items*. Hasil jawaban responden variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17 dapat dilihat bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki 9 *items*. Pada *item* ($Y_{1,1}$) dengan pernyataan “Mampu menyelesaikan semua pekerjaan

yang menjadi tugas pokoknya” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 (57.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 20 (40.8%) responden menyatakan sangat setuju.

Rata-rata *item* untuk $Y_{1.1}$ sebesar 4.39 (4,21–5,00) tang termasuk dalam nilai interval tinggi. Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya dengan sangat baik

Tabel 17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y _{1.1}	0	0	0	0	1	2	28	57.1	20	40.8	4.39
Y _{1.2}	0	0	0	0	1	2	29	59.2	19	38.8	4.37
Y _{1.3}	0	0	0	0	1	2	31	63.3	17	34.7	4.23
Mean Indikator jumlah hasil kerja											4.33
Y _{2.1}	0	0	0	0	1	2	31	63.3	17	34.7	4.33
Y _{2.2}	0	0	1	2	0	0	32	65.3	16	32.7	4.29
Y _{2.3}	0	0	0	0	1	2	28	57.1	20	40.8	4.39
Mean Indikator kualitas hasil kerja											4.34
Y _{3.1}	0	0	0	0	1	2	29	59.2	19	38.8	4.37
Y _{3.2}	0	0	0	0	1	2	33	67.3	15	30.6	4.29
Y _{3.3}	0	0	0	0	1	2	34	69.4	14	28.6	4.27
Mean Indikator ketepatan waktu											4.31
Y _{3.1}	0	0	0	0	1	2	26	53.1	22	44.9	4.33
Y _{3.2}	0	0	2	1	0	0	31	63.3	17	34.7	4.31
Y _{3.3}	0	0	0	0	1	2	32	65.3	16	32.7	4.31
Mean Indikator kehadiran											4.32
Y _{3.1}	0	0	0	0	1	2	31	63.3	17	34.7	4.33
Y _{3.2}	0	0	0	0	1	2	33	67.3	15	30.6	4.29
Y _{3.3}	0	0	0	0	1	2	29	59.2	19	38.8	4.37
Mean Indikator kemampuan kerjasama											4.33
Mean Kinerja Karyawan (Y)											4.33

Sumber : Data Primer diolah dari lampiran 3, 2017

Keterangan :

- $Y_{1.1}$: Mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya
- $Y_{1.2}$: Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan
- $Y_{1.3}$: Jumlah pekerjaan sesuai dengan kemampuan
- $Y_{2.1}$: Mampu meminimalisir kesalahan
- $Y_{2.2}$: Kualitas kerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan
- $Y_{2.3}$: Mampu meningkatkan kualitas kerja

- Y 3.1 : Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- Y 3.2 : Karyawan tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan
- Y 3.3 : Waktu menyelesaikan pekerjaan dari waktu ke waktu semakin meningkat
- Y 4.1 : Mampu meminimalisir ketidakhadiran yang bisa di hindari
- Y 4.2 : Karyawan hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan
- Y 4.3 : Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan
- Y 5.1 : Mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja
- Y 5.2 : Mampu bekerja sama dengan karyawan lain
- Y 5.3 : Mampu berkoordinasi dengan departemen lain

Pada *item* (Y_{1.2}) dengan pernyataan “Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 29 (59.2%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 19 (38.8%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk Y_{1.2} sebesar 4.37 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan sangat baik.

Pada *item* (Y_{1.3}) dengan pernyataan “Jumlah pekerjaan sesuai dengan kemampuan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 31 (63.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 17 (34.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk Y_{1.3} sebesar 4.23 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan jumlah pekerjaan yang diterima karyawan sangat sesuai dengan kemampuan karyawan.

Pada *item* (Y_{2.1}) dengan pernyataan “Mampu meminimalisir kesalahan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 31 (63.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 17 (34.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk Y_{2.1} sebesar

4.33 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu meminimalisis kesalahan saat bekerja.

Pada *item* ($Y_{2.2}$) dengan pernyataan “Kualitas kerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, sebanyak 32 (65.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 16 (32.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{2.2}$ sebesar 4.29 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan telah memiliki kualitas kerja yang sangat sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pada *item* ($Y_{2.3}$) dengan pernyataan “Mampu meningkatkan kualitas kerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 (57.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 20 (40.8%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{2.3}$ sebesar 4.39 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu meningkatkan kualitas kerja.

Pada *item* ($Y_{3.1}$) dengan pernyataan “Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 29 (59.2%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 19 (38.8%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{3.1}$ sebesar 4.33 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan telah sangat mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Pada *item* ($Y_{3.2}$) dengan pernyataan “Karyawan tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 (67.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 15 (30.6%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{3.2}$ sebesar 4.29 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu untuk tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan.

Pada *item* ($Y_{3.3}$) dengan pernyataan “Waktu menyelesaikan pekerjaan dari waktu ke waktu semakin meningkat” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, 34 (69.4%) responden menyatakan setuju, sebanyak 14 (28.6%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{3.3}$ sebesar 4.39 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu meningkatkan waktu menyelesaikan pekerjaan

Pada *item* ($Y_{4.1}$) dengan pernyataan “Mampu meminimalisir ketidakhadiran yang bisa di hindari” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 26 (53.1%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 22 (44.9%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{4.1}$ sebesar 4.37 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu meminimalisir ketidakhadiran yang dapat dihindari.

Pada *item* ($Y_{4.2}$) dengan pernyataan “Karyawan hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan tidak setuju, sebanyak 31 (63.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 17 (34.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{4.2}$ sebesar 4.29 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu hadir tepat waktu sesuai dengan jam masuk kerja.

Pada *item* ($Y_{4.3}$) dengan pernyataan “Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, 32 (65.3%) responden menyatakan setuju, sebanyak 16 (32.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{4.3}$ sebesar 4.27 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu untuk tidak meninggalkan jam kerja selain untuk keperluan kerja.

Pada *item* ($Y_{5.1}$) dengan pernyataan “Mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 31 (63.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 17 (34.7%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{5.1}$ sebesar 4.33 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja.

Pada *item* ($Y_{5.2}$) dengan pernyataan “Mampu bekerja sama dengan karyawan lain” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 (67.3%) responden menyatakan setuju dan

sebanyak 15 (30.6%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{5.2}$ sebesar 4.31 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu bekerja sama dengan karyawan lain.

Pada *item* ($Y_{5.3}$) dengan pernyataan “Mampu berkoordinasi dengan departemen lain” menunjukkan bahwa dari 49 responden sebanyak 1 (2%) responden menyatakan ragu-ragu, 29 (59.2%) responden menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 (67.3%) responden menyatakan setuju dan sebanyak 19 (38.8%) responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata *item* untuk $Y_{5.3}$ sebesar 4.31 (4,21–5,00). Dengan demikian sebagian besar menanggapi bahwa karyawan sangat mampu berkoordinasi dengan karyawan lain.

Berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam indikator jumlah hasil kerja adalah 4.33 berada pada tingkat interval skor sangat tinggi (4,21–5,00) hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sangat baik. Kemudian nilai rata-rata kualitas hasil kerja adalah 4.34 (4,21–5,00), hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan karyawan sudah sangat baik. Kemudian nilai rata-rata indikator ketepatan waktu adalah 4.31 (4,21–5,00), hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kemudian nilai rata-rata indikator kehadiran adalah 4.32 (3,41 – 4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu meminimalisir ketidakhadiran serta datang bekerja tepat waktu. Kemudian nilai rata-rata indikator kemampuan kerjasama adalah 4.33 (3,41 –

4,20), hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerjasama dengan karyawan lain dengan sangat baik. Secara umum, berdasarkan nilai interval yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai rata-rata dalam variabel Kinerja karyawan (Y) adalah 4.33 (4,21–5,00). Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Telkomsel cabang Malang dalam kategori sangat baik.

C. Analisis Jalur

1. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analyst*)

Guna mengetahui pengaruh antar variabel terikat dan variabel bebas, analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* menggunakan SPSS v 23.00 for windows. Penelitian ini menguji 5 hipotesis yaitu pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja, Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan, Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

a. Analisis Jalur Model Pertama (X_1, X_2 terhadap Z)

Adapun hasil analisis jalur Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja disajikan pada Tabel 18.

Tabel 18 Hasil Analisis Jalur Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t_{hitung}	Sig	Keterangan
Kompensasi Finansial (X_1)	0,415	3.231	0,002	Signifikan
Kompensasi Non Finansial (X_2)	0.326	2.533	0.015	Signifikan
Variabel terikat = Motivasi Kerja (Z)				
R	= 0,636			
R Square	= 0,405			

Adjusted R Square = 0,379

Sumber : Data primer diolah dari lampiran 6, 2017

H₁ :Kompensasi Finansial (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 18 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi Kompensasi Finansial (X₁) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,002 lebih kecil dari α (0,05). Hal tersebut membuktikan Kompensasi Finansial (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Dengan demikian, H₁ diterima. Nilai koefisien beta sebesar 0,415 sehingga pengaruhnya sebesar 0,415 atau 41,5%.

H₂ :Kompensasi Non Finansial (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 18 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi Kompensasi Non Finansial (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,015 lebih kecil dari α (0,05). Hal tersebut membuktikan Kompensasi Non Finansial (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Dengan demikian, H₁ diterima. Nilai koefisien beta sebesar 0,326 sehingga pengaruhnya sebesar 0,326 atau 32.6%.

b. Analisis Jalur Model Kedua (X₁,X₂, Y terhadap Y)

Adapun hasil analisis jalur Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan , Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan disajikan pada Tabel 19.

Tabel 19 Hasil Analisis Jalur Kompenasi Finansial, Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Standardized Coefficients	t _{hitung}	Sig	Keterangan
----------	---------------------------	---------------------	-----	------------

	Beta			
Kompensasi Finansial (X_1)	-0.130	-0.778	0.441	Tidak Signifikan
Kompensasi Non Finansial (X_2)	0.170	0.107	0.916	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja (Z)	0.530	2.914	0.006	Signifikan
Variabel terikat = Kinerja Karyawan (Y)				
R = 0.450				
R Square = 0.203				
Adjusted R Square = 0,150				

Sumber: Data primer diolah dari lampiran 6, 2017

H₃ :Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 19 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi Kompensasi Finansial (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,441 lebih besar dari α (0,05). Hal tersebut membuktikan Kompensasi Finansial (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, H₃ ditolak. Nilai koefisien beta sebesar -0,130 sehingga pengaruhnya sebesar 0.130 atau 13%.

H₄ :Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 19 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi Kompensasi Non Finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,916 lebih besar dari α (0,05). Hal tersebut membuktikan Kompensasi Non Finansial (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, H₄ ditolak. Nilai koefisien beta sebesar 0,170 sehingga pengaruhnya sebesar 0,170 atau 17%.

H₅ :Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

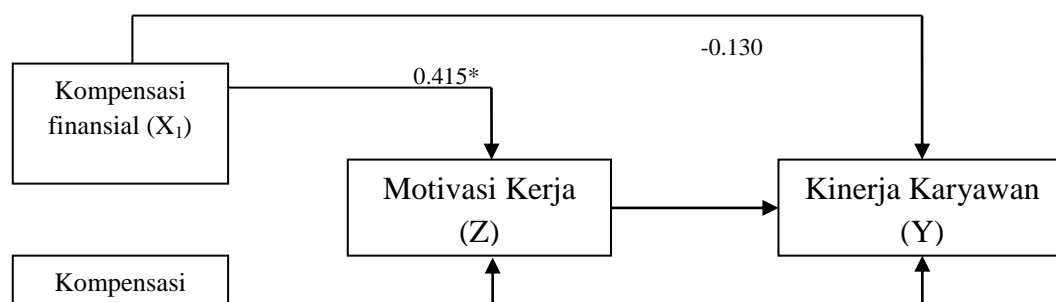
Berdasarkan Tabel 19 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,006 lebih kecil dari α (0,05). Hal tersebut membuktikan Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, H₅ diterima. Nilai koefisien beta sebesar 0,170 sehingga pengaruhnya sebesar 0,530 atau 53%.

2. Hubungan Antar Jalur

Gambar 4 menunjukkan pengaruh dari masing-masing jalur yang dilewati ketiga variabel berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X₁) terhadap Motivasi Kerja (Y) menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0,415; pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan sebesar 0,326; pengaruh variabel Kompensasi Finansial (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh tidak signifikan sebesar -0,130; pengaruh variabel Kompensasi Non Finansial (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh tidak signifikan sebesar 0,170; sedangkan pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh signifikan sebesar 0,530.

Persamaan struktural dari hasil analisis jalur pada Gambar 5 sebagai berikut:

- a) $Z = 0.415X_1 + 0.326X_2$
- b) $Y = -0.130X_1 + 0.170X_2 + 0.530Z$



0.530*

0.326*

0.170

Gambar 5 Hubungan Antar Jalur

Keterangan : *= Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2017

3. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung atau (*Indirect Effect*) adalah pengaruh sebuah variabel independen terhadap variabel dependen namun melalui variabel lain. Pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Motivasi Kerja dapat dilakukan dengan cara mengalihkan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Lebih jelasnya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

- a. $X_1 \text{ terhadap } Y = PZX_1 \times PZY$
 $= 0,415 \times 0,530$
 $= 0,219$
- b. $X_2 \text{ terhadap } Y = PZX_2 \times PZY$
 $= 0,326 \times 0,530$
 $= 0,173$

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, dapat ditarik 2 kesimpulan. Kesimpulan pertama, bahwa variabel Motivasi Kerja (Z) terbukti sebagai variabel intervening dalam hubungan antar variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) yang bernilai 0,219 dan hasil tersebut lebih besar daripada pengaruh langsung yang bernilai -0.130. Kesimpulan kedua,

bahwa variabel Motivasi Kerja (Z) terbukti sebagai variabel intervening dalam hubungan antar variabel Kompensasi Finansial (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) yang bernilai 0,173 dan hasil tersebut lebih besar daripada pengaruh langsung yang bernilai 0.170.

4. Pengaruh Total

Pengaruh total merupakan pengaruh keseluruhan dari berbagai hubungan antar variabel atau keseluruhan dari semua jalur yang dilewati. Mengetahui pengaruh total atau *Total Effect* variabel Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan dapat diketahui melalui perhitungan berikut ini:

$$\begin{aligned}
 \text{a. } PYX_1 + (PZX_1 \times PZY) &= -0,130 + (0,415 \times 0,530) \\
 &= -0,130 + 0,219 \\
 &= 0,089 \\
 \text{b. } PYX_2 + (PZX_2 \times PZY) &= 0,170 + (0,326 \times 0,530) \\
 &= 0,165 + 0,173 \\
 &= 0,338
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan pengaruh total sebesar 0,089 dan 0.338. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh total variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja sebesar 0,089 dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja sebesar 0,338. Dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja diperlukan untuk memperkuat keberadaan variabel Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial dan keputusan pembelian.

5. Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis penelitian diukur melalui hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Model persamaan sub struktur I dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,405 dan model persamaan sub struktur II dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,203 . Hasil ketepatan model sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0.405)(1 - 0.203) \\
 &= 1 - (0.595)(0.797) \\
 &= 1 - 0.474 \\
 &= 0.526 \text{ atau } 52.6\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 52.6%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti sebesar 52.6% dan sisanya 47.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan memiliki lima hasil pengujian hipotesis. Hipotesis tersebut yaitu pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja, Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan, Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah hasil dari kelima pengujian tersebut.

1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Rata-rata keseluruhan dari hasil perhitungan frekuensi variabel Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja masing masing adalah 4,13 dan 3.82. Rata-rata tersebut menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap *items* dari variabel Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja adalah setuju. Artinya kompensasi finansial mampu memberikan motivasi yang positif terhadap karyawan.

Variabel Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0,415 dengan probabilitas 0,002 ($p < 0,05$). Hasil uji ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompensasi Finansial terhadap variabel Motivasi Kerja dengan pengaruh secara langsung sebesar 0,415 atau 41,5%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin besar kompensasi finansial yang diberikan maka dapat menumbuhkan motivasi yang besar bagi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Moekijat (1991:8) yaitu salah satu manfaat dari adanya kompensasi yaitu untuk menumbuhkan motivasi kerja atau semangat kerja. Selain itu menurut Arep (2003:51) salah satu sumber dari motivasi yaitu adanya upah, gaji, imbalan/ balas jasa yang merupakan indikator dari kompensasi finansial. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan kompensasi finansial yang layak sehingga dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Ulfa (2013) menyatakan bahwa variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap variabel motivasi.

2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja

Rata-rata keseluruhan dari hasil perhitungan frekuensi variabel Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Kerja masing masing adalah 3.87 dan 3.82. Rata-rata tersebut menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap *items* dari variabel Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Kerja adalah setuju. Artinya kompensasi non finansial mampu memberikan motivasi yang positif terhadap karyawan.

Variabel Kompensasi Non Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0,326 dengan probabilitas 0,015 ($p < 0,05$). Hasil uji ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kompensasi Non Finansial terhadap variabel Motivasi Kerja dengan pengaruh secara langsung sebesar 0,326 atau 32.6%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi non finansial yang diberikan sebagai dorongan dari perusahaan maka dapat menumbuhkan motivasi yang besar bagi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Arep (2003:51) yaitu salah satu sumber dari motivasi yaitu adanya pelatihan dan pengembangan serta jaminan sosial dan keamanan yang termasuk indikator dari kompensasi non finansial. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan kompensasi non finansial yang layak sehingga dapat memberikan motivasi yang besar bagi karyawan agar bekerja dengan maksimal. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Haryani (2015) menyatakan bahwa variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap variabel motivasi.

3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Rata-rata keseluruhan dari hasil perhitungan frekuensi variabel Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan masing masing adalah 4,13 dan 4.33. Rata-rata tersebut menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap *items* dari variabel Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan adalah setuju dan sangat setuju. Artinya karyawan setuju bahwa kompensasi finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Kompensasi Finansial memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar -0.130 dengan probabilitas 0,441 ($p > 0,05$). Hasil uji ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari variabel Kompensasi Finansial terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan pengaruh secara langsung sebesar -0,130 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.219 melalui variabel Motivasi Kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh tidak secara langsung terhadap kinerja karyawan, akan tetapi berpengaruh melalui adanya motivasi terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Wexley dan Pursell (1988) yaitu salah upah atau gaji tidak memberikan hasil yang konsisten terhadap kinerja karyawan. Kemudian Wayne dalam Mangkuprawira (2002:196) berpendapat bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dalam mencapai produktivitas semakin tinggi, sehingga untuk mencapai kinerja yang tinggi perlu adanya motivasi terlebih dahulu. Selain itu menurut Hasibuan (2014:221) salah satu tujuan pemberian motivasi yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, serta menurut Hamalik (2004:175)

fungsi dari adanya motivasi untuk menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Sehingga seorang karyawan perlu adanya motivasi untuk menggerakkan diri mereka agar muncul keinginan dan kemauan untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, Kompensasi Finansial tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan sebagian karyawan Telkomsel Cabang Malang tidak mendapatkan motivasi yang cukup.

Berdasarkan nilai distribusi jawaban responden, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator gaji dengan nilai rata-rata sebesar 3.85, yang mana terdapat sebagian karyawan Telkomsel Cabang Malang merasa bahwa gaji yang diberikan kurang cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok karyawan, dikarenakan sebagian karyawan Telkomsel Cabang Malang merupakan pegawai *outsourcing* sehingga sebagian penghasilan karyawan dipotong oleh perusahaan *outsourcing*, selain itu tunjangan kesehatan berupa BPJS Kesehatan yang diberikan kepada karyawan bagian dalam Telkomsel Cabang Malang tidak terlalu berpengaruh, dikarenakan hanya sebagian Rumah Sakit (RS) di Kota Malang yang menerima BPJS Kesehatan selain itu diperlukan prosedur yang panjang untuk menggunakan BPJS Kesehatan. Sehingga karyawan kebanyakan menggunakan uang pribadi untuk melakukan pengobatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Laura (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi langsung atau kompensasi finansial tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Suwati (2013) yang menyatakan bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Rata-rata keseluruhan dari hasil perhitungan frekuensi variabel Kompensasi Non Finansial dan Kinerja Karyawan masing masing adalah 3.87 dan 4.33. Rata-rata tersebut menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap *items* dari variabel Kompensasi Non Finansial dan Kinerja Karyawan adalah setuju dan sangat setuju. Artinya karyawan setuju bahwa kompensasi non finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Kompensasi Non Finansial memiliki pengaruh yang positif akan tetapi tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0.170 dengan probabilitas 0,916 ($p > 0,05$). Hasil uji ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan dari variabel Kompensasi Non Finansial terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan pengaruh secara langsung sebesar 0,170 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.173 melalui variabel Motivasi Kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh tidak secara langsung terhadap kinerja karyawan, akan tetapi berpengaruh melalui adanya motivasi terlebih dahulu.

Berkaitan dengan kinerja karyawan penelitian ini memperkuat pendapat Malik dan Ghafoor (2011) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor untuk menentukan kinerja karyawan yang mana salah satunya adalah kompensasi. Sehingga terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain kompensasi finansial dan non finansial yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu seperti motivasi kerja pegawai. Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Mangkunegara (2011:67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor

kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai teori tersebut. Sehingga motivasi dapat menjadi jembatan seorang karyawan untuk bekerja lebih baik.. Oleh karena itu, Kompensasi Non Finansial tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan sebagian karyawan Telkomsel Cabang Malang tidak mendapatkan motivasi yang cukup

Berdasarkan nilai distribusi jawaban responden, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator lingkungan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3.81, yang mana terdapat pada *item* X_{2.2.1} tentang kebersihan lingkungan dan X_{2.2.2} tentang fasilitas di Telkomsel Cabang Malang. Berdasarkan hasil tersebut, sebagian karyawan Telkomsel Cabang Malang merasa bahwa kebersihan ruangan kerja kurang terjaga serta kurangnya fasilitas yang diberikan oleh Telkomsel Cabang Malang untuk memenuhi kebutuhan kerja. Hal tersebut dikarenakan kurangnya kesadaran karyawan untuk menjaga lingkungan kantor untuk tetap bersih, selain itu untuk mendapatkan penambahan fasilitas seperti mobil, almari dan lain-lain diperlukan pengajuan proposal untuk penambahann fasilitas terlebih dahulu kepada manajer masing masing bagian. Menurut Simanjuntak (2011:58) kualitas lingkungan kerja dalam arti kondisi ruangan kerja yang nyaman dan sehat, sangat mempengaruhi kesegaran dan semangat kerja karyawan. Jika lingkungan kerja yang diciptakan tidak nyaman, maka pekerja akan cepat merasa lelah dan hal tersebut akan berakibat pada kinerja karyawan yang akan terus menurun. Lingkungan kerja yang sehat dapat menjadi salah satu kunci bagi karyawan untuk menghasilkan puncak dari kinerja. Hasil penelitian ini sejalan

dengan penelitian Fauziah (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak langsung atau kompensasi non finansial tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Kasenda (2013) menyatakan bahwa variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan

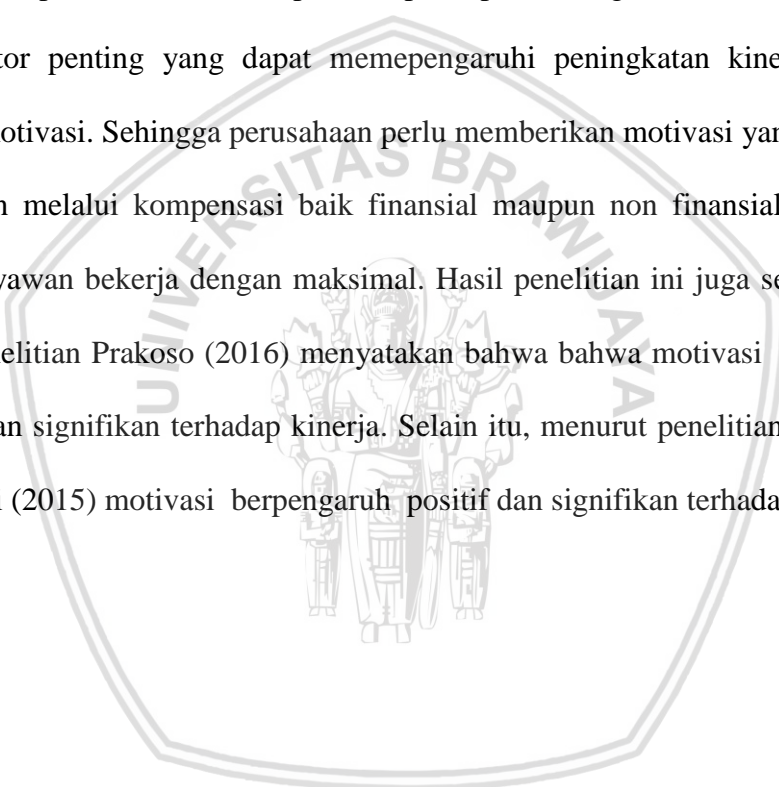
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Rata-rata keseluruhan dari hasil perhitungan frekuensi variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan masing masing adalah 3.82 dan 4.33. Rata-rata tersebut menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap *items* dari variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan adalah setuju dan sangat setuju. Artinya karyawan setuju bahwa Motivasi Kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0.530 dengan probabilitas 0,006 ($p < 0,05$). Hasil uji ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan pengaruh secara langsung sebesar 0.530 atau 53%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam bekerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan teori ERG yang berpengaruh terbesar yaitu pada indikator *Relatedness Needs* dengan rata-rata responden sebesar 3,96 sehingga sebagian responden menganggap bahwa

hubungan baik dengan rekan kerja merupakan motivasi terbesar karyawan dalam meningkatkan kinerjanya karena manusia adalah mahluk sosial sehingga manusia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungannya, perasaan ingin dihormati, dan lain-lain (Hasibuan, 2014:104).

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Sinungan (2000:3) yaitu salah satu faktor penting yang dapat memepengaruhi peningkatan kinerja pegawai adalah motivasi. Sehingga perusahaan perlu memberikan motivasi yang besar bagi karyawan melalui kompensasi baik finansial maupun non finansial yang layak agar karyawan bekerja dengan maksimal. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Prakoso (2016) menyatakan bahwa bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, menurut penelitian Wijaya dan Andreani (2015) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0,415 dengan probabilitas 0,002 ($p < 0,05$). Hal tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi finansial dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Semakin besar kompensasi finansial, maka akan semakin besar pula motivasi dari karyawan.
2. Kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0,326 dengan probabilitas 0,015 ($p < 0,05$). Hal tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi non finansial dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Semakin besar kompensasi non finansial, maka akan semakin besar pula motivasi dari karyawan.
3. Kompensasi finansial memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar -0,130 dengan probabilitas 0,441 ($p > 0,05$) dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0.219 melalui variabel Motivasi Kerja. Sehingga kompensasi finansial berpengaruh tidak secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui adanya motivasi kerja terlebih dahulu

4. Kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0,170 dengan probabilitas 0,916 ($p > 0,05$) dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0.173 melalui variabel Motivasi Kerja. Sehingga kompensasi non finansial berpengaruh tidak secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui adanya motivasi kerja terlebih dahulu.
5. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (β) sebesar 0,530 dengan probabilitas 0,006 ($p < 0,05$). Hal tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin besar motivasi yang dimiliki, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

B. Saran

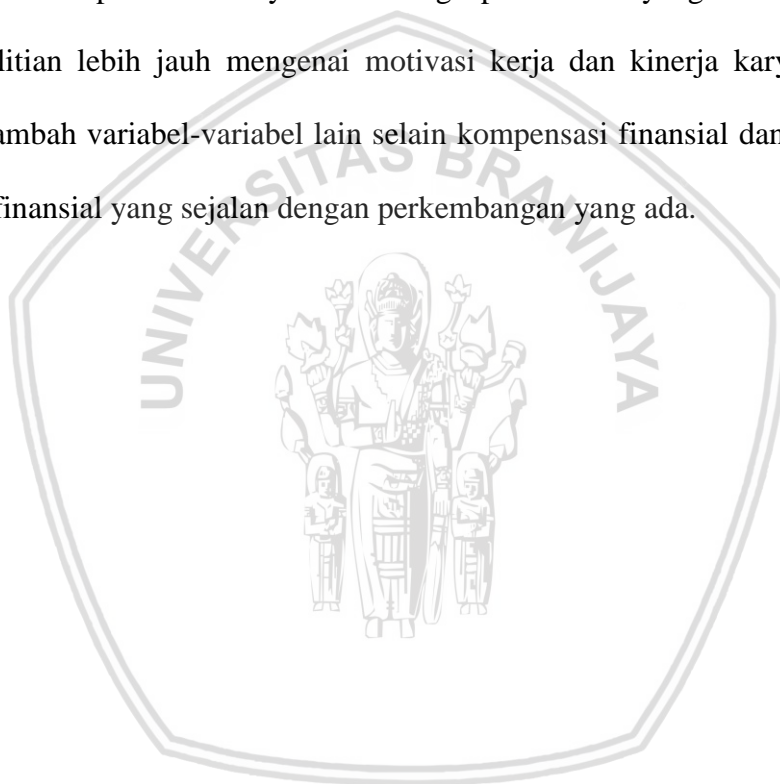
Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Telkomsel Cabang Malang

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja mempunyai nilai (0,326), lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja sebesar (0,415). Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan pemberian kompensasi non finansial agar karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Cara yang dapat dilakukan misalnya selalu menjaga kebersihan ruang kerja dan menyediakan fasilitas yang lebih mendukung untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan karena berdasarkan penelitian

item ($X_{2.2.1}$) kondisi ruang kerja dan item ($X_{2.2.2}$) penyediaan fasilitas yang mendukung menunjukkan rata-rata yang rendah dibanding item lainnya.

2. Penelitian ini memberikan hasil hubungan antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap kmotivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti menyarankan bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih jauh mengenai motivasi kerja dan kinerja karyawan untuk menambah variabel-variabel lain selain kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang sejalan dengan perkembangan yang ada.



DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid 2, PT. Indeks: Jakarta.
- Fauziah, Sumainah. 2016. Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume 37 (1)*
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Dipenogoro.
- Handoko TH,. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Mariot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasinda.
- Haryani, Sagita Sukma. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang. Malang: *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 25 No.1*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasenda, Ririvega, 2013. Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Universitas Sam Ratulangi. Vol.1 No.3*
- Lestari, Eni. 2012. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andy.
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Naseer, S. (2011). Organizational effectiveness: Telecommunication and baking sector of pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*,. 2 No. 1, 220-230
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Kelima*, Susilo Martoyo. Yogyakarta: BPFE
- Marwanto, Budi Tri dan Nugroho, Riyadi. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Disiplin Kerja Prajurit Di Satuan Kerja KRI X Armada RI Kawasan Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Volume 1 No. 1, hal. 74-82
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Mohyi. 2012. *Teori dan Prilaku Organisasi Membentuk, Mengelola, Mendeteksi Kepribadian, Efektifitas, dan Mengembangkan Organisasi*. Malang: UMM Press.

- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2 Edisi 10. Jakarta: Erlangga
- Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*. Sidoarjo: Laras.
- Nazir, Moch. 2005. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hamalik, Oemar. 2004. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prakoso, Medi. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Art Studio Jakarta Pusat. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2000. *Manajemen Produksi*. Yogyakarta : BPFE.
- Sardiman, A.M. 2009. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Simamora, Henry.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : YKPN
- Simanjuntak, Payaman.2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Singarimbun & Effendy. 2006. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kedelapanbelas. Ed Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Sofyandi, Herman, Garniwa, Iwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Timur
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- _____. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Universitas Mulawarman Vol.1 No.1*
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Telkomsel. 2017. *Telkomsel Profile*. (<http://www.telkomsel.com>). Diakses pada tanggal 20 Juli 2017
- Telkomsel. 2017. *Product/simpaty*. (<http://www.telkomsel.com>). Diakses pada tanggal 20 Juli 2017
- Ulfa, Maria. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.Malang: *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 3 No.1*
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM Dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Utari, Myrda Nyla. 2015. *Pengaruh Persepsi Keadilan Dalam Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Universitas Brawijaya
- Wijaya, Tanto dan Fransisca, Andreani. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. *Jurnal Program Manajemen Bisnis. Volume 3, No. 2*,
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cetakan kedua. Kencana Prenada Media Grup, Jakarta